

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza zákazníků
Customer Analysis

Student:	Bc. Lenka Otáhalová Richtárová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Odry 29. dubna 2011

.....

Bc. Lenka Otáhalová Richtárová

Děkuji Ing. Leo Tvrdoňovi, Ph.D za odborné vedení diplomové práce a za poskytnutí řady cenných rad a připomínek. Dále děkuji majitelům společnost XPLAST za poskytnuté informace, data, ochotu i čas nezbytné pro praktickou část diplomové práce.

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	2
2.1	BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	2
2.1.1	<i>CRM - Řízení vztahů se zákazníky.....</i>	2
2.1.2	<i>Logistika v marketingu</i>	6
2.2	SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM.....	7
2.2.1	<i>Charakteristika a význam služeb</i>	8
2.2.2	<i>Členění služeb</i>	8
2.2.3	<i>Hlavní ukazatele úrovně služeb zákazníkům</i>	9
2.2.4	<i>Diferencovaná úroveň logistických služeb</i>	10
2.2.5	<i>Náklady na poskytování služeb</i>	11
2.3	KALKULACE NÁKLADŮ.....	13
2.3.1	<i>Kalkulace úplných a neúplných nákladů.....</i>	15
2.3.2	<i>Kalkulace nákladů metodou ABC</i>	19
2.4	ANALÝZA VÝNOSNOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	22
2.4.1	<i>Náročnost na obsluhu zákazníků.....</i>	22
2.4.2	<i>Paretova analýza.....</i>	24
2.4.3	<i>Strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům</i>	25
3	PRAKTICKÁ ČÁST	27
3.1	CHARAKTERISTIKA FIRMY XPLAST	27
3.1.1	<i>Historie společnosti.....</i>	28
3.1.2	<i>Technologie a výrobky</i>	29
3.1.3	<i>Firemní procesy.....</i>	32
3.2	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	33
3.2.1	<i>Paretova analýza zákazníků dle podílu na celkových tržbách</i>	36
3.2.2	<i>Paretova analýza zákazníků dle podílu na celkovém příspěvku k zisku.....</i>	38
3.2.3	<i>Zařazení zákazníků do skupin</i>	43
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	44
4.1.1	<i>CRM</i>	45
4.1.2	<i>Výroba</i>	50
4.1.3	<i>Management společnosti</i>	51
5	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54

1 Úvod

Současný svět podnikání je místem silné a nelítostné konkurence, kde klíčovým činitelem je zákazník, jehož spokojenost je předpokladem celkové úspěšnosti podniku. Každý podnik, chce-li být úspěšný, se musí naučit pracovat se svými zákazníky, je dobré mít na paměti, že každý kontakt se zákazníkem je součástí celkového obrazu, který si zákazník o firmě vytváří a podle kterého firmu hodnotí. Zklamáný a neuspokojený zákazník může být jednou z příčin neúspěchu a krachu podniku. Aby zákazník dostal požadovaný výrobek či službu přesně, nebo alespoň v takové podobě, v jaké si dodání představuje, je nezbytné, aby jednotlivé zúčastněné články celého procesu byly navzájem skloubeny a jejich činnost byla sladěná. Pokud jsou všechny procesy podniku správně integrované, zabrání to přebytkům či neexistenci dostatečného množství nejrozličnějších hmotných prostředků v oblasti řízení zásob, vzniku poruch v procesu nákupu, vzniku poruch ve výrobním procesu, chybám v rámci fyzické distribuce a nedostatečnému uspokojování potřeb zákazníků.

Rostoucí citlivost zákazníků vůči kvalitě poskytovaných služeb je dnes patrná na průmyslových i spotřebních trzích. Firmy si uvědomují nutnost zlepšení vztahů se zákazníky, protože daleko důležitější a ekonomicky výnosnější je péče o zákazníky, které již mají, než nabírání nových zákazníků za cenu zničujících cenových válek. Na současném nasyceném trhu tak představují služby zákazníkům nový konkurenční prostor, pro podnik mohou znamenat příležitost, jak se odlišit od konkurence a zvýšit ziskovost. V praxi však stále narážíme na problém nízké míry zákaznické spokojenosti, vztahy mezi podniky a jejich zákazníky jsou často příliš komplikované a aktivity, jež firmy v zájmu zlepšení vztahů se zákazníky dělají, vzájemné vztahy spíše ničí, a to jen proto, že přehlíží základní pravidla pro budování vztahů. Zákazníci nechtějí být obsluhováni stejně jako ti druzí, chtějí být respektováni a obsluhováni individuálně, požadují, aby si dodavatel pamatoval jejich přání a preference.

V této diplomové práci se budu zabývat analýzou zákazníků malé výrobní firmy. Cílem mojí práce je zjištění výnosovosti jednotlivých zákazníků a s pomocí paretovy analýzy jejich následné rozdělení do skupin, jež bude základem pro správnou identifikaci, vybudování, udržování a zlepšování, a pokud je to nezbytné, i ekonomicky včasného ukončení vztahů se zákazníky.

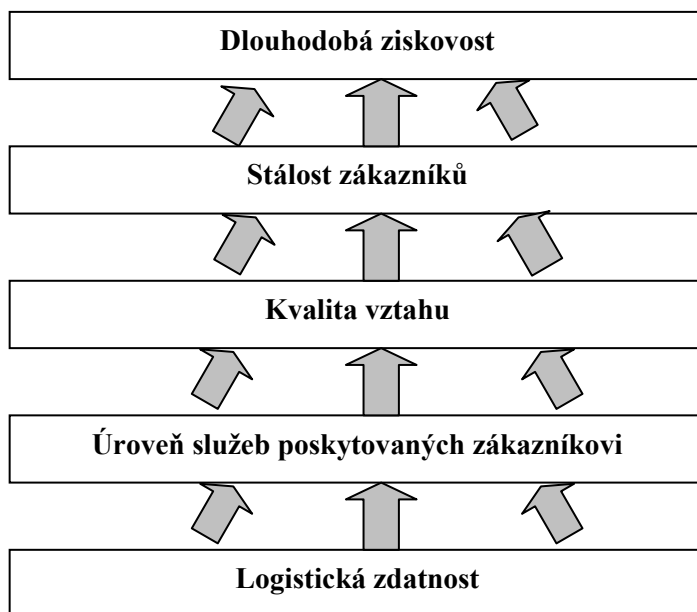
Dílním cílem diplomové práce je zlepšení celého procesu řízení vztahů se zákazníky ve vybrané firmě. Moji snahou bude maximalizovat loajalitu zákazníků, snížit náklady na služby zákazníkům a v důsledku toho i ziskovost výrobní firmy.

2 Teoreticko – metodologická východiska

2.1 Budování vztahů se zákazníky

Zvyšující se nasycenost trhů způsobuje růst nákladů na získávání nových zákazníků, proto by se podniky měly zaměřit na udržení, prohloubení a rozvoj obchodních vztahů se stávajícími zákazníky. Velký význam v budování silného a dlouhodobého vztahu se zákazníky má řízení vztahů se zákazníky (CRM) a logistika v marketingu. Vybuduje – li si podnik silný a dlouhodobý vztah se zákazníky, přinese mu to rozšíření podílu na trhu, větší nákupy s vyššími cenami a pro konkurenci se ztíží vstup na trh. Dobrá pověst a hodnocení zákazníků pak přitahuje další zákazníky a příležitosti křížového prodeje v různých zákaznických skupinách. Nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi pak zvyšuje životnost zákazníka. V potaz je nutné vzít i náklady, jež ztráta zákazníků způsobí např. úbytek budoucího cash-flow, špatná pověst podniku či nákladné a složité získávání nových zákazníků. Hlavní předpoklady dlouhodobé ziskovosti firmy viz Obr. 2.1. [6]

Obr. 2.1 – Hlavní předpoklady dlouhodobé ziskovosti firmy



Pramen: Christopher: Logistika v marketingu., 2000, str. 44

2.1.1 CRM - Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management, CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Prostor řízení vztahu se zákazníkem je tradičně vymezen současnou hodnotou vztahu, potenciální hodnotou vztahu a silou vztahu se zákazníkem viz Obr. 2.2. Síla vztahu se zákazníkem se pokouší

zahrnout rozumové polohy vztahu a zákaznicka loajalita pak reprezentuje emocionální složku vztahu. Rozeznáváme tři skupiny zákazníků s různými úrovněmi síly vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem:

- cenově orientovaní zákazníci, jež sledují, co získají a co za tuto hodnotu zaplatí, cena je centrálním bodem zákaznického vztahu,
- zákazníci s omezeními, jež mají různé hranice a překážky bránící jim ve změně dodavatele či nemají jiné alternativy nebo jsou pasivní,
- emocionálně vázaní zákazníci, kteří jsou spokojeni s dodavatelem, dlouhodobě s ním spolupracují, mají pocit, že dostávají nadstandardní nebo vynikající úroveň služeb a jsou uspokojeni po společenské i mezilidské stránce.

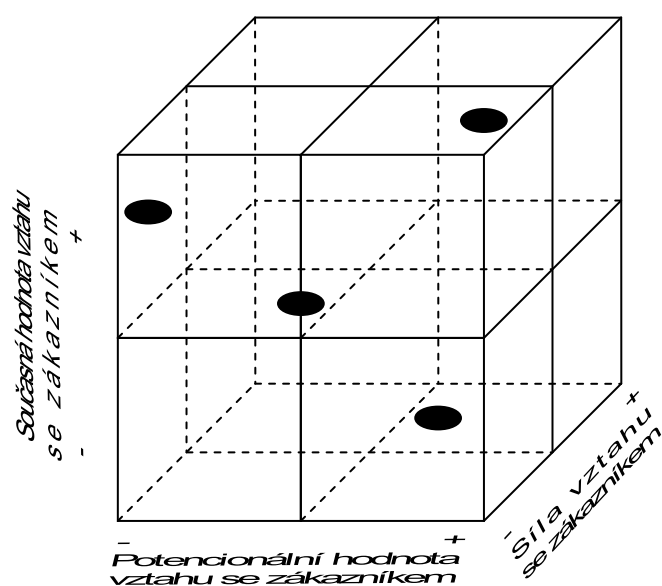
Hodnota vztahu se zákazníkem se pro jednotlivé zákazníky liší, různí zákazníci mají různou hodnotu. Hodnotu vztahu se zákazníkem rozdělujeme do dvou podoblastí do hodnoty stanovené na základě faktů:

- ziskovost zákazníka,
- objem zákazníka.

a do hodnoty stanovené na základě hodnocení a odhadů:

- referenční hodnota,
- hodnota sítě kontaktu a poznání,
- emocionální hodnota,
- pravidelnost. [6]

Obr. 2.2 – Trojrozměrný prostor řízení vztahů se zákazníky



Pramen: Lehtinen: Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, 2007, str. 98

CRM zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a stává se tak součástí podnikové kultury. Loajální zákazníci přispívají k zisku mnoha způsoby např. základním ziskem, jež je součástí každé obchodní transakce, narůstajícím prodejem, redukovanými náklady na podporu a péči, doporučením a vyšší cenou, jež je zákazník ochoten zaplatit, pokud má garanci důvěry svého dodavatele a zvláštní zacházení. [4]

CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné pro podnik. [10]

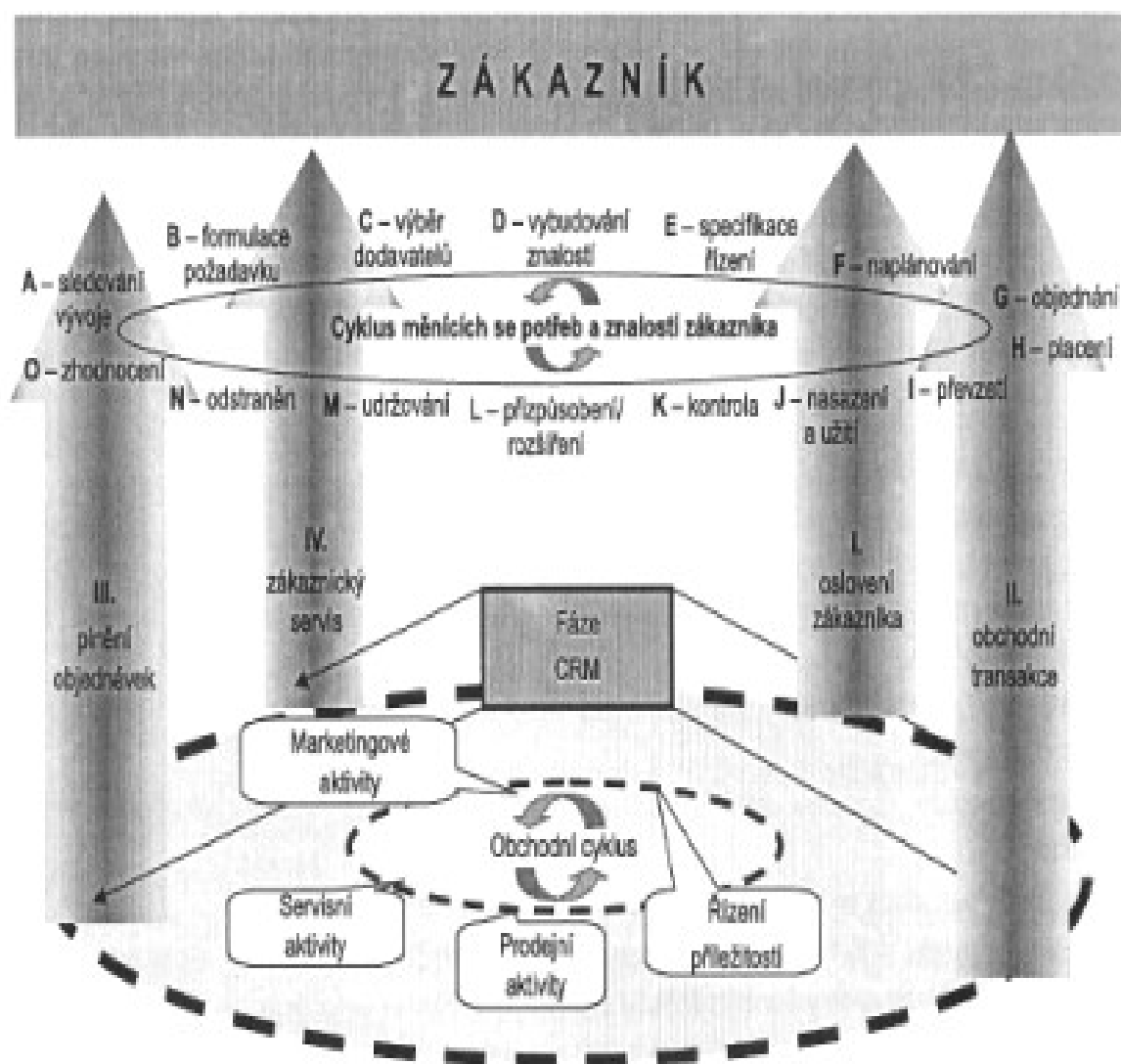
Výzkumy provedené v letech 2000 – 2001 společností Datamonitor dokumentují, že severoamerické a západoevropské podniky řadí CRM na první místo mezi ty procesy, do kterých se vyplatí v dalších letech investovat, pro ilustraci uvádím některé závěry zmíněných průzkumů, vztahující se k CRM:

- 93 % generálních ředitelů a předsedů představenstev považuje své vztahy se zákazníky za jeden z kritických faktorů úspěchu na začátku 21. století,
- 98 % amerických podniků nepracuje s jednotnou, všemi prodejními kanály využívanou interpretací dat o zákaznících, přičemž 95 % z nich tvrdí, že to je důležité,
- americké podniky ztrácejí v průměru své zákazníky během pěti let, a to nikoliv z důvodů nevyhovující kvality produktu, ale z důvodů nedostatečné péče o zákazníka,
- v 68 % zákazníci opouštějí své dodavatele proto, že jim poskytují nekvalitní služby a podporu po uzavření kontraktu, v 15 % pro příliš vysokou cenu, ve 12 % z důvodů horší jakosti produktu,
- je pravidlem, že nespokojený zákazník o své nespokojenosti řekne v průměru další 8 až 10 lidem,

- 80 % uživatelů webu je ochotno poskytnout osobní údaje získají-li za ně výměnou produkt nebo službu podle jejich požadavků. [4]

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. Jestliže byl kontakt navázán, dochází v následující fázi k jeho dalšímu rozvíjení a konsolidaci. Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, nebo ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta neznámá žádné další újmy. Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu. Pokud zákazník nepřináší podniku zisk není udržování vztahu z ekonomického hlediska smysluplné. Výjimkou je situace, kdy se jedná o reprezentativní zákazníky. Jednotlivé fáze a procesy CRM viz Obr. 2.3. [10]

Obr. 2.3 – Fáze a procesy CRM



Pramen: Dohnal: Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie., 2003, str. 38

Implementace a použití CRM přináší podniku výhody, jež vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. Přímě měřitelné výhody a efekty CRM:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- větší množství individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- posílení image,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové spolupráce,
- růst motivace pracovníků. [10]

2.1.2 Logistika v marketingu

Dnešní zákazníci a spotřebitelé kladou stále vyšší a vyšší nároky na úroveň služeb, které jim dodavatelé poskytují. Společně s tímto tlakem se projevuje tendence k rychlému „stárnutí“ trhů, kdy zákazníci přestávají být loajální a méně ovlivnitelní tradiční marketingovou komunikací. Přičemž rozhodující je pro ně dostupnost, rychlost reakce a poskytované služby. Z tohoto důvodu získává logistika v diskusích o marketingové strategii podniků vyšší prioritu, neboť zlepšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkovi je jednou z mála cest, jak se vyhnout vyčerpávajícím cenovým válkám. Ukazuje se, že v dnešním velice proměnlivém tržním prostředí může o tom, zda dodavatel získá zakázku nebo ji ztratí rozhodovat právě úroveň obsluhy zákazníka, logistický proces tak může představovat onen rozhodující zdroj přidané hodnoty poskytované zákazníkovi spolu s výrobkem nebo službou. Úspěšné firmy dokáží s pomocí marketingové logistiky zvýšit tempo inovací, stále rychleji přichází na trh s novými výrobky a službami, uspokojují poptávku kratšími dodacími lhůtami a vyšší spolehlivostí dodávek. Marketingovou logistiku tak můžeme považovat za kritické rozhraní mezi trhem a organizací, která usiluje o naplnění veškerých přání svých zákazníků a současně pomocí vhodných logistických strategií přispívá k získání významné konkurenční výhody a zvýšení ziskovosti. [3]

Dobrá marketingová logistika by měla vycházet z všeobecné filozofie podniku v oblasti služeb a respektovat diferenciaci v požadavcích na služby. Všichni zákazníci nejsou stejně

vnímaví k jednotlivým hlediskům poskytovaných služeb. Některé segmenty trhu reagují daleko citlivěji na určité hledisko než jiné segmenty, které vnímají zase úplně jiné prvky nabízených služeb. Prioritou je řádná identifikace poskytovaných služeb. Předpokládá to:

- provedení analýzy potřeb zákazníka a z toho vyplývající nejen poznání, ale i pochopení jak požadavků zákazníka, tak procesů jeho rozhodování o nákupu podle poskytovaných služeb,
- provedení analýzy vnitřních možností a vnějších příležitostí poskytovatele,
- charakterizování filozofie podniku v oblasti služeb poskytovaných zákazníkům,
- určení nejefektivnější politiky služeb pro každý zákaznický segment,
- charakterizování nabízených služeb, stanovení jejich standardního provedení, porovnání se službami nabízenými konkurencí,
- plnohodnotné a včasné informování zákaznické veřejnosti o tom, co mohou od podniku očekávat v oblasti poskytování služeb. [5]

Hlavním cílem logistiky v marketingu je zabezpečovat uspokojování přání zákazníků na dodávky a služby na požadované úrovni, a to při optimalizaci celkových nákladů. Tento cíl má dvě složky: výkonovou a ekonomickou. Výkonovým cílem je zabezpečovat patřičnou úroveň služeb, to znamená přichystávat materiály, polotovary, nakupované díly, podsestavy a hotové výrobky (od vstupu do podniku přes výrobu a montáž, popřípadě i přes vlastní distribuční síť, až do výstupu z podniku) ve správném množství, druhu a jakosti ve správném okamžiku na správném místě. Ekonomickým cílem je splnit výkonovou složku cíle s přiměřenými náklady a bez ohrožení likvidity podniku. Při stanovení úrovně služeb zákazníkům je třeba minimalizovat náklady. Lze-li o poskytované úrovni těchto služeb rozhodovat, jde o optimalizaci, jejíž součástí je určení správné úrovně služeb. Volba této úrovně je zdola ohraničena působením soutěže, kdy se na trhu vytváří jistá minimálně nutná úroveň služeb, kterou jsou zákazníci ještě ochotni akceptovat. Převod cílů do výkonových ukazatelů, nám umožní analyzovat a hodnotit úroveň poskytovaných služeb zákazníkům. [5]

2.2 Služby poskytované zákazníkům

Služby poskytované zákazníkům jsou klíčovým prvkem podnikové strategie. Je to strategický nástroj, zaměřený na plné uspokojování zákazníka a tím i na zvýšení prodeje podniku. Jsou to právě služby, které s růstem konkurence budou určujícím prvkem při rozhodování, kdo získá objednávku na dané zboží. [5]

2.2.1 Charakteristika a význam služeb

Jak lze charakterizovat služby poskytované zákazníkům? Existuje řada možností jak vystihnout jejich povahu. V našem případě se jeví jako nejvhodnější charakterizovat je pomocí činností, které jsou jejich nositelem. Pak můžeme konstatovat, že služby představují soubor aktivit, nezbytných k zajištění splnění objednávky zákazníka (k zabezpečení dodání výrobků či služeb objednaných zákazníkem). Je to komplex činností, začínajících před okamžikem objednání zboží a přesahujících okamžik jeho dodání. Spadá sem: přijetí objednávky a její zpracování, zajištění dodání příslušného zboží, jeho vyúčtování zákazníkovi, komunikace se zákazníky, sledování nedostatků a omylů v průběhu celého procesu a jejich náprava. Toto je pouhý výčet činností, ale sama skutečnost tohoto procesu je mnohem bohatší a složitější. Především je třeba vidět, že služby zákazníkům zahrnují všechny hlediska vzájemných vztahů mezi výrobcem, distributory a konečnými zákazníky. Je to systém, který má schopnosti uspokojit zákazníka co do místa a času, s určitou úrovní spolehlivosti a s určitou úrovní vhodnosti. V praxi to znamená dostat zboží s příslušnými dokumenty a příslušnými doprovodnými činnostmi na správné místo, ve správném čase a formou, kterou vyžaduje spotřebitel či uživatel. [5]

2.2.2 Členění služeb

Služby poskytované zákazníkům je třeba chápat ze dvou hledisek, a to jako dodání vlastního výrobku nebo služby spotřebiteli či uživateli, nebo jako všestrannou orientaci na zákazníka. Tyto služby můžeme rozdělit do tří skupin, a to podle vztahu k času jejich výskytu:

- služby poskytované před uskutečněním vlastního prodeje, spadá sem například prohlášení podniku o politice služeb poskytovaných zákazníkům, dokumentace informující o poskytovaných službách, poradenská činnost umožňující správnou volbu výrobků,
- služby poskytované v rámci vlastního prodeje, spadá sem například konkrétní seznámení se způsobem používání výrobku a zacházení s ním, předávání znalostí o výrobku či službě v úvahu přicházejícímu obsluhujícímu personálu zákazníka, skutečná dostupnost výrobku,
- služby poskytované po uskutečnění vlastního prodeje, patří sem celková podpora výrobku ve fázi jeho používání, v podstatě zabezpečení jeho spolehlivého užívání, jsou to poskytování záručních lhůt, pohotové opravárenské služby, pohotové dodávky náhradních dílů, reklamační postupy, případné náhrady za vadné výrobky, návrhy na zlepšení poskytovaných služeb. [5]

Optimální péče o zákazníka je klíčem k úspěchu podniku. Obchodní partner chce víc než pouze uzavřít obchod, víc než pouze koupit určité zboží. Zákazníci rovněž chtějí, aby se s nimi dobře zacházelo, a aby do vzájemné komunikace s dodavatelem nevstupovaly pouze lhostejnost nebo špatně skrývaný nezájem o jejich potřeby. Dobré vztahy k zákazníkům se musí stát součástí práce podniku. Je třeba si uvědomit, že firma je založena na zákazníkovi, bez něhož by nemohla existovat. Jen spokojený zákazník se vrací, stává se věrným a doporučí firmu dalším potenciálním zákazníkům. Základem pro vypracování účinného a úspěšného projektu služeb poskytovaných zákazníkům je studium skutečných potřeb zákazníků. Pro zákazníka jsou se získáním služby spojeny výdaje za ni, proto zákazník usiluje o to, aby za své peníze dostal vyhovující a jakostní produkt. Zákazník se snaží redukovat rizika spojená s nákupem služby, pokouší se o to, aby prostor pro očekávané užítky byl co nejširší, sleduje činnost i ceny konkurence v dané oblasti, zajímá se o stálost úrovně poskytovaných služeb a usiluje o kontrolu projektu nabízených služeb. [5]

2.2.3 Hlavní ukazatele úrovně služeb zákazníkům

Různé zahraniční studie ukázaly, že zákazníci při volbě dodavatele připisují úrovni poskytovaných služeb důležitost většinou hned na druhém místě za požadovanými vlastnosti výrobku. Cena bývá rozhodující méně často. Úroveň služeb zákazníkům, nazývaná též úroveň dodavatelských služeb, zahrnuje řadu činitelů a jednotlivé činitele nemají stejný význam a stejnou důležitost pro všechny zákazníky v různých obdobích. Zákazníci mají specifická měřítka pro výběr a preferování jednotlivých činitelů a pro jejich hodnocení. Základními ukazateli úrovně služeb zákazníkům jsou:

- dodací lhůta, což je interval času od přijetí objednávky podnikem až do předání objednaného zboží zákazníkovi, u standardních výrobků jsou mnohem kratší než u speciálních výrobků zhotovovaných jen na zakázku, nabízené dodací lhůty stanovuje podnik pro kombinace výrobků či rodiny výrobků a trhu, mají značný vliv na volbu polohy bodu rozpojení materiálového toku objednávkou zákazníka a na náklady,
- stupeň spolehlivosti dodávky udává pravděpodobnost, že bude dodržen přislíbený termín dodávky, jedná se o podíl počtu v termínu splněných dodávek z celkového počtu dodávek zákazníkům, které byly objednány během určitého období, zpravidla se zjišťuje pouze souhrnně za podnik,

- stupeň úplnosti dodávky je reprezentován skupinou ukazatelů, které různou formou udávají podíl zboží, které bylo dodáno v přislíbené dodací lhůtě a v plném množství, ze všeho zboží objednaného během určitého období,
- stupeň pohotovosti dodávky, jež udává pravděpodobnost, že objednávku na položku bude možno plně uspokojit hned po jejím uplatnění, to znamená ze skladové zásoby, obvykle se zjišťuje jako průměrný podíl času, po který se během určitého období ve skladu nacházela volná zásoba dané položky, zjednodušení spočívá v tom, že je do uspokojených požadavků započítáváno také dodané množství u objednávek splněných jen částečně kvůli vyčerpání zásoby, jedná se o velice důležitou veličinu pro stanovování pojistné zásoby,
- minimální velikost dodávky,
- kvalita dodávky tzn. podíl množství či hodnoty zboží odeslaného v bezvadné kvalitě a rovněž přijatého v tomto stavu,
- procesy spojené s fakturací dodávky,
- procesy spojené s příjmem dodávky, reklamační postupy,
- plnění nepředvídaných podmínek dodání, pokud jsou požadovány,
- avizování vyčerpání zásoby zákazníkovi,
- možnost nahrazení požadovaného výrobku výrobkem podobným,
- platební podmínky, případný obchodní úvěr,
- kvalita obalů a jejich vhodnost pro skladování, manipulaci, dopravu a vystavování,
- návštěvy u zákazníka, prováděné prodejními zástupci.

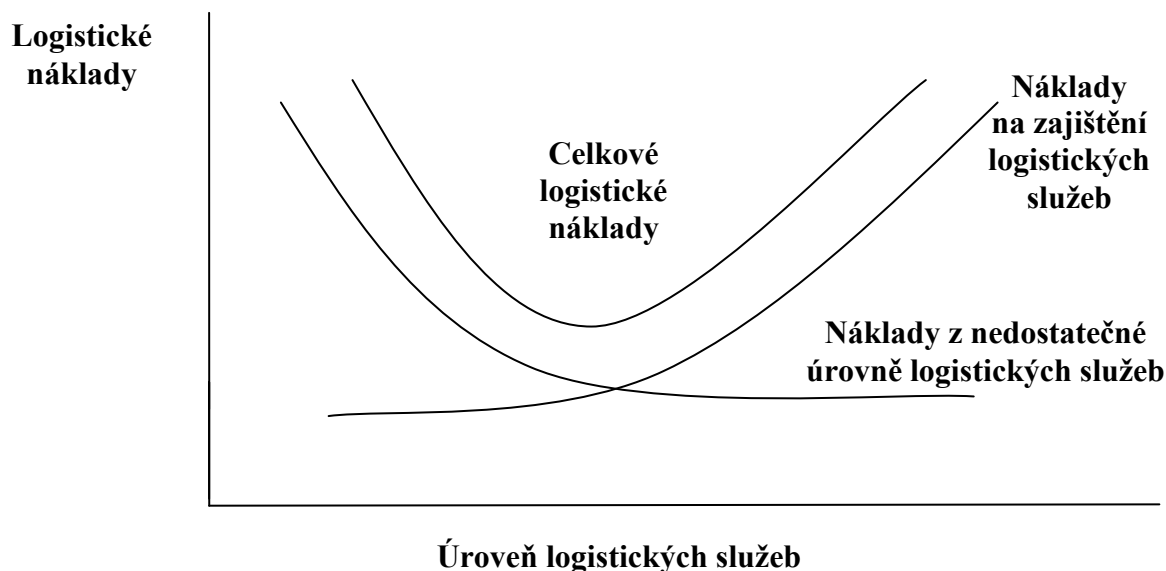
Uvedené činitele nejsou vyčerpávajícím přehledem všech prvků, které tvoří služby poskytované zákazníkům a ovlivňují jejich spokojenost. Jsou to nejobecnější prvky služeb. Mohou samozřejmě existovat další činitele, které mají svůj význam na specifických trzích anebo za určitých konkrétních situací. Nelze sestavit univerzální přehled činitelů služeb ani obecně seřadit prvky podle stupně jejich důležitosti. Každý tržní segment přiznává jednotlivým prvkům jinou míru důležitosti, a tím i jiné pořadí v případných přehledech. [5]

2.2.4 Diferencovaná úroveň logistických služeb

Z ekonomických důvodů však nelze trvat na poskytování maximálních služeb anebo stejných služeb pro všechny zákazníky. V praxi se setkáváme s diferencovanou úrovní služeb pro různé zákazníky či pro různé výrobní skupiny. Například zákazník, který odebírá třetinu celkového objemu zboží prodávajícího naším podnikem, má právo vyžadovat pro sebe velice náročný servis. Pro zákazníka, který odebírá 1 % nebo 2 % z celkového objemu

prodejů, musíme samozřejmě zabezpečit služby ve standardním provedení, ale nikoliv už jejich vyšší úroveň, která může být podstatně nákladnější. Vztah mezi úrovní logistických služeb a celkovými logistickými náklady viz Obr. 2.4. [5]

Obr. 2.4 – Vztah mezi úrovní logistických služeb a celkovými logistickými náklady



Pramen: Macurová: Logistika II., 2010, str. 18

Rozhodování o poskytování služeb a jejich úrovni vyžaduje v podniku řadu informací, ale i provedení řady procesů. Podnik musí poskytovat příslušný servis a zároveň sledovat náklady spojené s těmito činnostmi. Ideální je takové logistické řešení, které se projeví současně ve zvýšení úrovně služeb i ve snížení logistických nákladů. Častější jsou však případy, kdy se snaha o zvyšování úrovně logistických služeb dostává do rozporu s logistickými náklady či dojde k tomu, že snížení některých položek nákladů vede ke zvýšení jiných položek nákladů v tomtéž článku logistického řetězce, nebo v jiných člancích.

2.2.5 Náklady na poskytování služeb

Služby by měly být poskytovány v nejvýhodnějším vztahu mezi celkovým užitekem pro zákazníka a celkovými náklady u jejich poskytovatele. Je třeba zajistit, aby byl výrobek na správném místě ve správném čase s maximální hospodárností. Pro podnik to znamená soustředit se na podrobné zkoumání oblastí vzniku nákladů a jejich vývoje. Náklady na služby závisejí především:

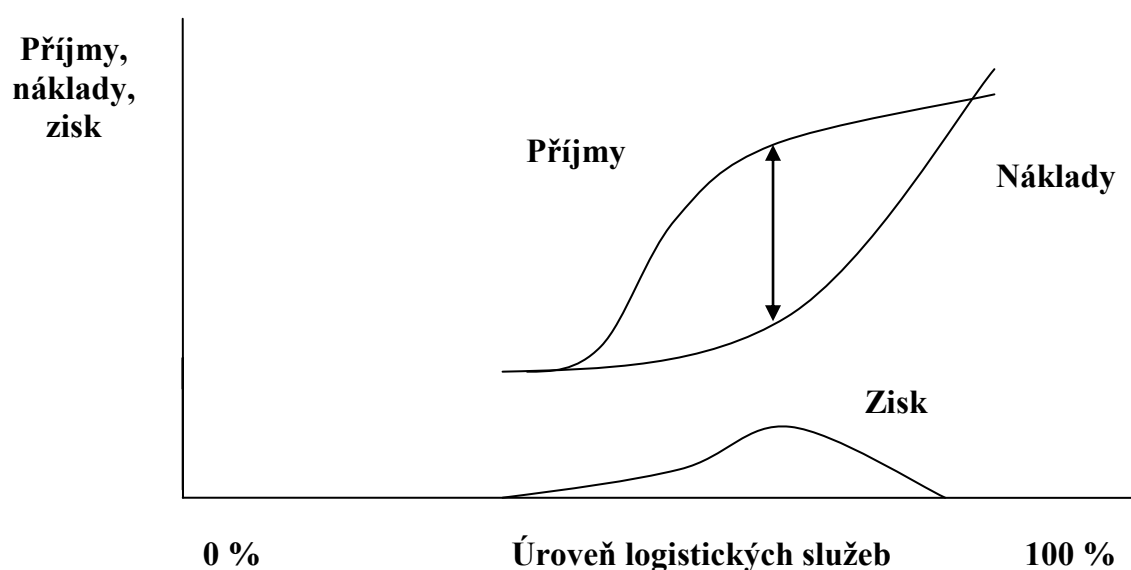
- na povaze a charakteru nabízené služby,
- na strategii podniku v oblasti služeb,
- na kvalitě projektu poskytovaných služeb,

- na úrovni managementu podniku,
- na stupni využití kapacit podniku a systému poskytování služeb,
- na potřebách a přístupech podniku k této problematice.

Ze studií zabývajících se vzájemnými vztahy mezi náklady na poskytované služby, úrovní služeb a očekávaným zvýšením prodejů, kterého lze dosáhnout zvýšením kvality a rozsahu poskytovaných služeb, vyplývá obecný závěr, že náklady na služby neustále rostou, a to stále rychlejším tempem. Pokud se chceme kvalifikovaně zabývat problematikou nákladů a užitku v oblasti poskytování služeb zákazníkům musíme najít rovnováhu mezi nutnými náklady vynaloženými na poskytované služby a mezi užitky plynoucími z těchto služeb. Dále by měl být nastolen rovnovážný stav i mezi dodatečnými výhodami vztahujícími se k přírůstku rozsahu služeb a mezi vícenáklady vynaloženými na vytvoření tohoto přírůstku. [5]

Zvyšování nákladů na službu tedy v praxi zároveň znamená také zvyšování nákladů na organizování a řízení toku, nákladů na uskutečnění toku, nákladů na držení zásob a nákladů z nedostatečné úrovně logistických služeb. Ovšem služby nelze chápat pouze jako proces výdajů podniku. Cílem musí být zajištění přiměřeného servisu při sledování a kontrole nákladů s tím spojených. Není cílem poskytovat přehnaně rozsáhlý servis, který by mohl znamenat nekontrolovatelný růst nákladů, rovněž nelze ignorovat zabezpečování služeb zákazníkům a snažit se tím snižovat celkové náklady. Mohlo by to znamenat ztrátu zákazníka a narušení nebo dokonce zničení konkurenční schopnosti a postavení podniku na trhu. Vztahy mezi úrovní logistických služeb, náklady, příjmy a ziskem viz Obr. 2.5. [5]

Obr. 2.5 – Vztahy mezi úrovní logistických služeb, náklady, příjmy a ziskem



Pramen: Macurová: Logistika II., 2010, str. 18

Náklady však na druhé straně limitují kvalitu i objem služeb, které může podnik svým zákazníkům poskytovat. Je tak třeba pečlivě posuzovat a vážit volbu úrovně poskytovaných služeb neboť zvyšování úrovně služeb vyžaduje provádění přídatných činností, popřípadě jejich častější opakování, použití dražších a náročnějších dopravních prostředků a skladovacího prostoru. Proto tyto operace vyžadují sledování jednotlivých činností, měření výsledků a jasné posouzení skutečné potřeby v oblasti služeb ze strany zákazníka, nabídky konkurence a ochoty zákazníka zaplatit vyšší sumu za lepší služby. Úroveň služeb poskytovaných zákazníkům se významným způsobem podílí na celkové úspěšnosti podniku na trhu. Služby by proto měly mít optimální účinnost, což znamená nejvhodnější poměr mezi celkovými náklady poskytovatele služeb a mezi celkovými užitky zákazníka. Je tedy nutné dosáhnout optima pro oba partnery. [5]

2.3 Kalkulace nákladů

Pro zjištění ziskovosti zákazníků je nezbytné do analýz zahrnout skutečně všechny relevantní náklady, které se vztahují ke konkrétním objednávkám. Podnik, jež dokáže zajistit hodnotu, jež od něj očekávají jednotlivé segmenty zákazníků a najít způsob, jak jim tuto hodnotu předat s minimálními náklady, získá významný zdroj růstu zisku a efektivnosti. Většina firem eviduje náklady v účetních systémech, jež nám dávají informace o tom, co se děje s penězi. Každý účetní systém je připraven pro jiné uživatele, má jiný účel, jiná pravidla pro sestavování a jinak měří i náklady. Obecně můžeme říci, že rozeznáváme tři druhy účetnictví:

- finanční, jež připravuje finanční výkazy podle účetních předpisů pro lidi vně firmy, pro akcionáře, věřitele, banky, analytiky, investory a ostatní vnější uživatele, pravidla jsou poměrně stabilní, nemění se často, je orientováno na minulost a všechny údaje jsou veřejně přístupné ve výročních zprávách,
- daňové, které připravuje daňová přiznání a finanční zprávy podle striktních pravidel daňových zákonů pro výpočet všech druhů daní pro daňové úřady, je orientováno na minulost a údaje jsou neveřejné,
- manažerské účetnictví (controlling), jež připravuje finanční i nefinanční zprávy bez jakýchkoliv pravidel, zákonů a omezení pro lidi uvnitř firmy, pro manažerská rozhodnutí, plánování a vyhodnocování, je více orientováno na budoucnost, údaje jsou před veřejností dobře utajeny, má širší než pouze finanční záběr. [9]

Údaje z finančního účetnictví můžeme použít i pro zjištění finančního zdraví firmy jednokriteriálními či vícekriteriální metodami. V praktické části budu aplikovat k hodnocení finančního zdraví analyzované společnosti vícekriteriální metodu Rychlý test podniku (Kralickův Quick Test), jež používá k hodnocení podniku 4 finanční ukazatele:

- kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál / celková bilanční suma
- doba splácení dluhu s CF = krátkodobé + dlouhodobé závazky / aktuální výše CF
- rentabilita tržeb = CF / (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)
- rentabilita aktiv = EBIT/aktiva

Podle výsledků finančních ukazatelů se přidělují známky 1 až 5 dle Tab. 2.1. uvedené níže (1 - velmi dobrý stav, 2 - dobrý stav, 3 - střední stav, 4 - špatný stav, 5 - hrozba insolvence). Konečná výsledná hodnota se pak určí jako jednoduchý aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele.

Tab. 2.1 – Bodovací tabulka Rychlého testu

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5%	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Pramen: Zdroj: Mařík, M. Oceňování podniků, Praha, Ekopress 1996, str. 29

Všechny účetní systémy čerpají data o nákladech z kalkulací. Pro kalkulaci nákladů můžeme využít tradiční přístup:

- kalkulace úplných nákladů, kde se režijní náklady rozvrhují podle rozvrhových základů, počítá se režijní přírážka a rentabilita výrobků se měří poměrem zisku k ceně, rozvrhované položky nejsou závislé na rozvrhové základně, nerozlišují se fixní a variabilní část režijních nákladů, nákladová regrese vede k tomu, že kalkulace zisku na jednotku je platná jen pro daný objem produkce, může zkreslit ekonomickou výhodnost výrobků, považuje za minimální hranici ceny úplné vlastní náklady,

$$\text{Režijní přírážka} = \frac{\text{Objem režie v daném období}}{\text{Objem rozvrhové základny v daném období}} * 100 \quad (2.1)$$

- kalkulace neúplných nákladů, kde se počítá jen s variabilními náklady a příspěvkem na úhradu zisku, využíváme ji při určování preferencí výrobků při zařazování do výrobního programu, při úvahách, zda položku vyrábět či nakupovat, při určování minimální hranice prodejní ceny, neexistuje zde závislost na objemu produkce a rentabilita výrobků se měří pomocí relativních příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku.

$$\text{Relativní příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku} = \frac{\text{Příspěvek na úhradu}}{\text{Cena}} \quad (2.2)$$

nebo moderní přístup:

- kalkulace nákladů metodou ABC, kde se v závislosti na rozsahu řídicích faktorů přiřazují režijní náklady jednotlivým aktivitám, procesům. [8]

2.3.1 Kalkulace úplných a neúplných nákladů

V praxi se pro výpočet nákladů nejčastěji používá tradiční přístup, a to kalkulace úplných nákladů nebo kalkulace neúplných nákladů. Každá organizace má svůj kalkulační vzorec, který se však většinou vyvinul z prototypu daného zákony a vyhláškami používanými před rokem 1989 k plánování a prokazování nákladů externím nadřízeným orgánům. Proto si tento prototyp kalkulačního vzorce ukážeme v Tab. 2.2.

Tab. 2.2 – Tradiční kalkulační vzorec

1	Přímý materiál a přímé sužby
2	Přímé mzdy
3	Ostatní přímé náklady
4	Výrobní režie (nepřímé výrobní náklady)
5	Vlastní náklady
6	Správní, odbytová, zásobovací (materiálová) režie
7	Úplné vlastní náklady

Pramen: STANĚK; Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů, 2003, str. 51

Vlastní náklady jsou zde součtem přímých nákladů a výrobní režie. Tyto náklady se používají ve finančním a daňovém účetnictví pro ocenění zásob produktů vlastní výroby. Úplné vlastní náklady jsou celkové náklady na produkt. Největší problém tradičních kalkulací je správné stanovení kolik z nepřímých nákladů můžeme přiřadit na daný produkt. Pro tento účel se používá režijní přírážka. Podle nějaké báze (rozvrhové základny), což může být hodina přímé práce či strojhodina, něco k přímým nákladům přičtu. Princip stanovení režijní přírážky spočívá v tom, že sečteme celkové režijní náklady za období, které chceme přiřázet a podělíme je celkovým počtem těchto hodin za stejné období. Báze by se měla blížit co nejvíce přirozenému chování nákladů. [9]

V tradičním systému tedy systému režijních přírážek, přiřazujeme nepřímé náklady nákladovým objektům (produktu, divizi, zákazníkovi) podle zvolené báze, založená výhradně na objemu přímých nákladů. Z účetního hlediska je tradiční model v pořádku, neboť poskytuje správná data dle finančních daňových pravidel. Z pohledu managementu jsou však data poskytovaná tradičním modelem neúplná, neboť jim nepomáhají k ekonomicky správným rozhodnutím či ke zlepšení produktivity. U tradičního modelu nemáme k dispozici informace o tom, kolik stojí procesy a činnosti, za které zodpovídáme a které se mají zlepšovat. Výsledkem pak je, že daný produkt v praxi nebývá tak ziskový, jak předpokládá kalkulace a management tak nemá údaje o tom, který zákazník je pro firmu ziskový. Navíc má mnoho manažerů problém orientovat se v účetní terminologii či se vyznat v účetním systému a tím vážně schopnost efektivní komunikace mezi finančními a nefinančními manažery v organizaci. V dnešních podmínkách jsou detailnější informace o nákladech firmy pro manažera nutností. Potřebuje se soustředit na vytváření konkurenčních výhod, musí vědět, kde firma vytváří hodnotu pro zákazníka a kde peníze vydělává, nebo naopak kde je ztrácí. Pro shrnutí uvádím hlavní nedostatky tradičního modelu pro manažerské rozhodování a řízení:

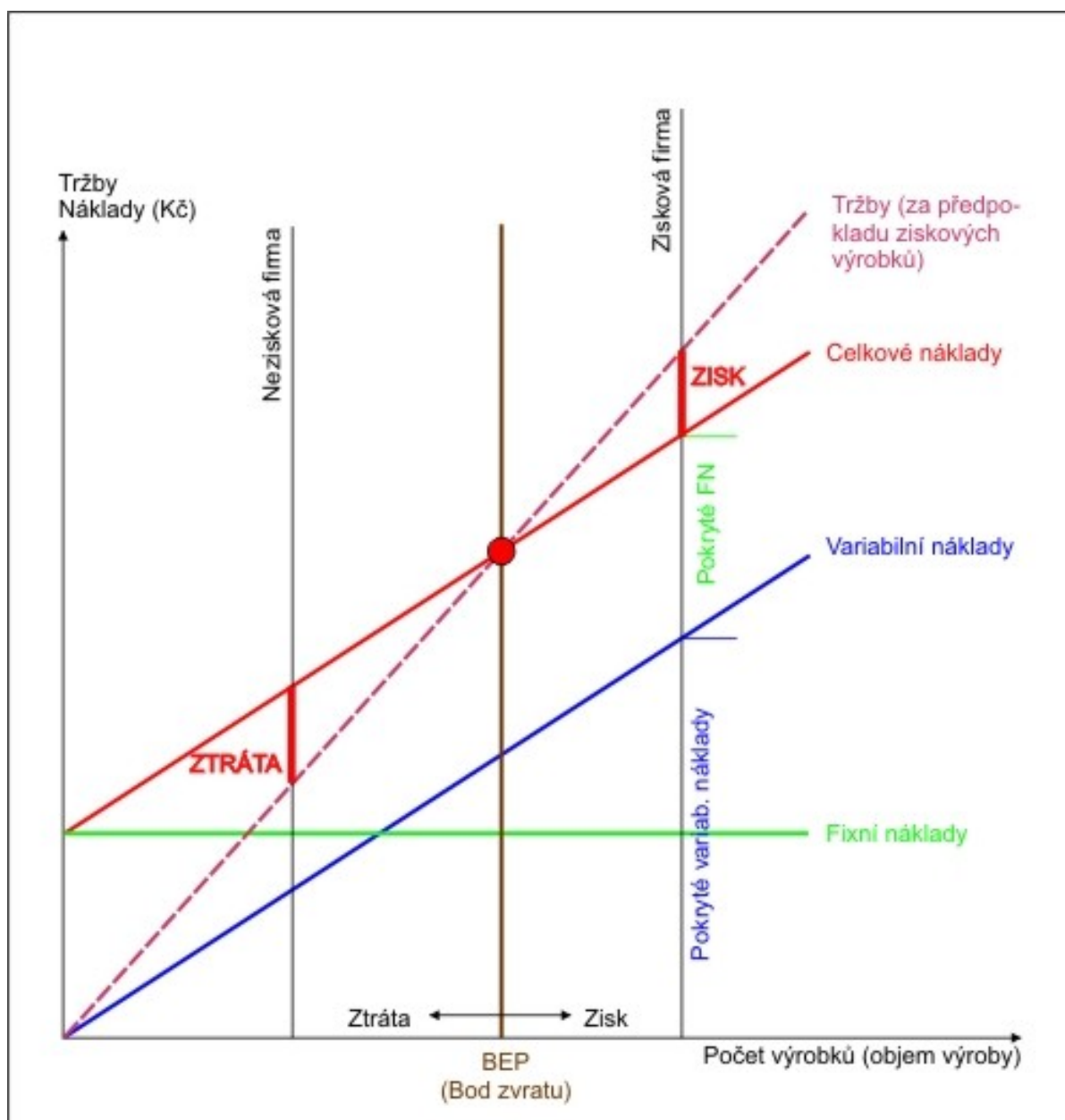
- poskytuje zkreslené údaje o nákladech na výrobky a služby,
- nezohledňuje režijní náklady málo závislé na objemu,
- málo detailní informace o nákladech pro benchmarking a target costing,
- neposkytuje manažerům informace pro jejich sebevzdělávání se a zlepšování,
- málo podporuje strategická rozhodnutí. [9]

V manažerském ale i v logistickém rozhodování a řízení bychom neměli vycházet jen z úplných vlastních nákladů, protože takto kalkulované náklady zahrnují všechny možné náklady bez rozdílu druhu, bez uvážení rozdílného charakteru produktů a bez přihlédnutí ke konkrétní situaci v rozhodování. Pro získání přesných dat o ziskovosti zákazníků a

jednotlivých produktů musí manažer i logistik brát v úvahu i náklady přímé, nepřímé, jednotkové, úplné, diferenciální, marginální, pracovat s utopenými náklady i náklady ušlých příležitostí a hlavně rozlišovat mezi fixními a variabilními náklady. Fixní náklady vznikají při používání kapacit. Jsou vyvolány existencí kapacit, jejich poskytováním a držením v pohotovosti. Fixní náklady jsou nezávislé na rozsahu výroby či jiných výkonů za určité období, to znamená na stupni využití dané kapacity. Exaktní přiřazování fixních nákladů k jednotlivému výrobku či výkonu není možné, v kalkulacích je třeba používat vhodně volené klíčování (rozvrhování). Fixní náklady mají konstantní roční velikost až do určité horní hranice výkonu. Při potřebě vyššího výkonu musí být kapacita zvětšena, například přidání dalšího stroje či prostředku, použitím výkonnějšího typu stroje či zařízení, zvětšením počtu pracovníků, rozšířením skladů, to je spojeno se zvýšením ročních nákladů. Při změně této hranice výkonu se fixní náklady změní skokem, potom zůstávají zase konstantní až do případné další výkonové hranice. Fixní náklady se vyskytují jak ve výrobě a v její obsluze, tak v oblasti správy a řízení podniku. S postupující mechanizací a automatizací roste jejich podíl na celkových nákladech výrobního podniku. Variabilní náklady vznikají spotřebou určitých výrobních činitelů v přímé souvislosti s prováděním výkonů. Variabilní náklady lze zjišťovat a k výkonům přiřazovat obvykle bez zvláštních obtíží, jsou závislé na rozsahu výroby či jiných výkonů za určité období. Obvykle se vystačí s proporcionální závislostí, tj. s přímou úměrností variabilních nákladů k rozsahu výkonu, kdy jsou tzv. měrné variabilní náklady vztažené na jednotku výrobku či výkonu konstantní. Progresivní nebo regresivní závislost variabilních nákladů na výkonu se v praxi používá zřídka. [5]

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní se v praxi využívá i pro posouzení ziskovosti zákazníků (produktů) pomocí krycího příspěvku. Tato metoda odstraňuje problém nepřesných režijních přiřázek tak, že pracuje jen s variabilními náklady. To znamená, že většinou s režii prakticky nepracuje, protože ty jsou často fixní povahy. Pracuje s tzv. krycím příspěvkem, příspěvkem na úhradu, který je definován jako rozdíl ceny, výnosů a variabilních nákladů na jednotku a bodem zvratu, což je takový objem produkce, při němž se tržby rovnají celkovým nákladům, odděluje od sebe pásmo ziskovosti a ztrátovosti, a to v závislosti na objemu produkce. Za ziskovější se pak považuje ten zákazník (produkt), který má vyšší krycí příspěvek, který tedy více přispívá ke krytí fixních nákladů a případnému zisku. Tento přístup omezuje nesprávná manažerská rozhodnutí, která mohou vzejít z použití dat finančního účetnictví. Finanční účetnictví totiž počítá do nákladů na jeden produkt nejen náklady variabilní, ale také část nákladů fixních, jednotkuje fixní náklady, a tak fixní náklady vypadají jako proměnné, což nejsou. Náklady a bod zvratu viz Obr. 2.6.

Obr. 2.6 – Náklady a bod zvratu



Pramen: Vlastní zdroj

Analýza bodu zvratu je důležitá také při volbě stupně zaplnění kapacit a technologie, při rozhodování o umístění provozů, skladů a při úvahách o snížení ceny či zvýšení fixních nákladů.

$$\text{Kritické využití kapacit} = \frac{\text{Objem produkce v bodě zvratu}}{\text{Celková kapacita}} * 100 \quad (2.3)$$

Analýza krycího příspěvku nám naznačuje čtyři možné cesty ke zvýšení rentability:

- zvýšení odbytu – zvýší se celkový krycí příspěvek, výše zisku závisí na poměru prodejní ceny a jednotkových variabilních nákladů, zvýšení výrobní kapacity přinese i zvýšení fixních nákladů,
- zvýšení jednotkového krycího příspěvku – zvýšením prodejní ceny nebo snížením jednotkových variabilních nákladů,
- snížení fixních nákladů pomocí optimalizace procesů podniku,
- omezení kapacity prostřednictvím snižování objemu majetku – zbavujeme se nepotřebného či málo produktivního majetku, a tím snižujeme krycí příspěvek i fixní náklady. [9]

Použití metody krycího příspěvku a bodu zvratu pro posouzení ziskovosti zákazníků je užitečnou pomůckou. V praxi je sice obtížné náklady variabilní a fixní rozdělit, ale určitě jsme mnohem blíže skutečnosti než použitím vlastních nákladů, které pro oceňování používá finanční účetnictví. Užitečnost tohoto nástroje stoupá tam, kde výrazněji převažují variabilní náklady. Stoupá tam, kde dokážeme většinu nákladů režijní povahy přiřadit každému zákazníkovi, produktu. Bohužel však naopak tím, že nepočítá s fixními náklady na zákazníka (produkt) klesá tam, kde jsou fixní náklady významné a nedají se snadno zákazníkovi přiřadit. [9]

2.3.2 Kalkulace nákladů metodou ABC

Pravou příčinu nákladů vznikajících v dodavatelském řetězci umožňuje jak dodavateli, tak odběrateli poznat Analýza ABC. Activity Based Costing (ABC) byl vyvinut koncem 80. let pány Kaplanem, Cooperem, Johnsonem a Tourneyem jako reakce na dva hlavní nedostatky tradičních nákladových modelů:

- málo přesné informace o ziskovosti (nákladech) zákazníků, produktů a dalších možných nákladových objektů,
- neschopnost poskytnout rychlou a užitečnou zpětnou vazbu výkonným pracovníkům pro účinnou kontrolu rostoucích režii.

Je to systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony a distribuční kanály. Je to metodologie, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů. Nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Náklady jsou přiřazeny aktivitám na základě jejich užití těchto zdrojů, náklady aktivit jsou znovu přiřazeny nákladovým objektům na základě proporcionálního užití těchto aktivit nákladovými objekty. Nákladový objekt, což může být nejen produkt, ale

jakýkoli objekt, pro který si přejeme zjistit náklady, je výstupem ABC modelu, cílem kalkulace nákladů, cílem, kde končí distribuce nákladů. Aktivita jsou částí procesů firmy (práce), kterou vykonávají zdroje firmy. Zdroje jsou vstupem ABC modelu, vykonávají práci, při které se samy spotřebovávají. Příčiny spotřeby činností jsou spojením činností s nákladovými objekty. Udávají, kolik se spotřebuje aktivita na nákladový objekt. Celý postup vytváření ABC modelu rozdělujeme zhruba do pěti hlavních etap, přičemž jejich pořadí není pevné, může se měnit:

- 1. fáze – úprava účetních dat, jež jsou připraveny pro jiné účely, do podoby vhodné pro dosažení našeho cíle /co nejpřesnější rozdělení skutečných nákladů/,
- 2. fáze – návrh aktivit, tedy použití jiné optiky na příčiny vzniku a velikosti nákladů, použití prvků procesního řízení, rozdělení naší organizace ne na střediska, ale na procesy a aktivity, které děláme,
- 3. fáze – ocenění těchto aktivit, tedy nalezení příčin spotřeby zdrojů a vyčíslení počtu těchto příčin pro každou aktivitu, přerozdělíme všechny náklady z nákladových druhů na náklady jednotlivých činností organizace,
- 4. fáze – definování nákladových objektů, tedy určení cílů našich kalkulací, co nadceňujeme, kde končí náklady, u čeho chceme posuzovat nákladovost a ziskovost,
- fáze – ocenění nákladových objektů, tedy nalezení příčin spotřeby činností na jednotlivé nákladové objekty a vyčíslení počtu těchto příčin, náklady propustíme na jednotlivé nákladové objekty a vyčíslení počtu těchto příčin. [9]

U moderních firem je dnes často situace taková, že se zmenšují náklady na přímou práci a naopak se zvětšují režijní náklady, zejména na nákup, prodej, administrativu, vývoj, IT. Hlavní příčina stoupajícího podílu režijních nákladů je využívání lepší technologie, což nám snižuje náročnost přímých vstupů. Druhou a pravděpodobně rozhodující příčinou je však změna marketingová. Zákazníci jsou díky tvrdé konkurenci, která je a bude dále silít, čím dál náročnější. Nestací jim jeden druh produktu tak jako dříve. Tlačí své dodavatele ke stále detailnější segmentaci trhu, kde každý segment vyžaduje produkty sobě co nejvíce na míru. Dodavatelé tak musí dodávat na trh více různých variant produktů, inovovat a zavádět produkty nové, využívají více rozličných distribučních kanálů a dělají jednotlivým zákazníkům individuální varianty produktů. To způsobuje zmenšování sériovosti produktů, nárůst náročnosti obsluhy různých segmentů zákazníků, každý chce trochu něco jiného, a to celkově vede ke zvyšování režijních nákladů. To je fakt, který obecně nesouvisí s úrovní řízení organizace, je to trend, jehož zvládnutí je a určitě i nadále bude velmi důležité pro

úspěch jakékoliv organizace. Pro zvládnutí tohoto problému potřebujeme získat odpovídající nástroje a tím ABC bezesporu je. [9]

Informace o nákladech a výsledcích měření výkonnosti ze systému ABC využívá Activity Base Management (ABM), což je disciplína, která se zaměřuje na řízení aktivit podnikových procesů jako na cestu ke kontinuálnímu zlepšování jak hodnoty poskytované zákazníkům, tak zisku, který poskytnutím této hodnoty vznikne. Vyčíslení přínosů ABC/M není zrovna jednoduché, protože odborníci na tento manažerský nástroj a firmy, které tento nový způsob zavedly, se shodují v tom, že:

- ABC/M je z 90 % změnou chování manažerů a změnou organizační a jen z 10 % je změnou matematiky,
- ABC je koncept, který je třeba přijmout, ne systém, který je třeba instalovat, že vše, co je třeba, je změnit způsob, jakým manažeři uvažují,
- v dnešním náročném podnikatelském prostředí nelze přežít s jedním nákladovým systémem na ocenění zásob, na vyčíslení nákladů na činnosti, produkty a zákazníky a ještě na ekonomickou zpětnou vazbu manažerům a dělníkům pro zlepšení výkonnosti,
- ABM umožňuje definovat realitu, vidět a uchopit své příležitosti, dobře porozumět vztahu nákladů činností k jejich hodnotě a umožní odpovědět na otázku, je-li náš žebřík, po kterém šplháme, opřen o tu správnou zed',
- nejde jen o to rozumět číslům, ale hlavně rozumět tomu, co je schováno za těmito čísly, jak se tvoří hodnota, kde jsou kořenové příčiny ztrát. [9]

Klíčovým odlišením filozofie ABC od tradičního modelu je návrat zpět ke vztahům příčina – následek. ABC opouští předpoklad tradičního modelu, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem. Navíc přidává do modelu další podstatný prvek – mezi náklady (zdroje) a nákladové objekty vkládá činnosti (procesní pohled). Activity Based Costing není úpravou ani vylepšením tradičního modelu práce s režijními náklady, je to fundamentálně odlišný pohled na chování nákladů. ABC se místo pohledu funkčního dívá na organizaci pohledem procesů. Slouží pro měření a hodnocení jak nákladů, tak výkonnosti procesů a jejich aktivit. ABC je model, který lépe (ne 100 %) odráží realitu. Je výhodný zejména pro firmy, které mají různě složité produkty v různých množstvích pro různé zákazníky. Není vhodný pro firmy se stálými a zaběhanými produkty ve velkých objemech, se stabilními vztahy se zákazníky a tedy obecně malými změnami. Podle zkušeností ze zahraničí není ABC model omezen na výrobní firmy, ale může být použit ve všech výrobních, obchodních, státních, veřejných organizacích, a to i středních a malých rozměrů. [9]

2.4 Analýza výnosnosti zákazníků

V tržním prostředí nemůže firma existovat bez ziskových zákazníků. V praxi se sice často setkáváme s opakem, hlavně u velkých firem, které však spoléhají na pomocnou ruku státu. U malých firem jsou informace o ziskovosti zákazníků a o tom kolik nás určitý typ klienta stojí hlavní prioritou. Firma by měla náklady poměřit s hodnotou, s očekávaným vývojem a najít místa s potenciálem ke zlepšení, vytvořit efektivní strategii o vhodném umístění zdrojů, plánování, rozhodování o cenách a hodnocení úspěchu organizace, divize, manažerů či produktu. Hlavním smyslem analýzy zákazníků je najít problémová místa v dosavadním přístupu k zákazníkům a začít systematicky a diferencovaně pracovat s jednotlivými typy zákazníků. Mnoho šetření potvrdilo smutnou pravdu, že zisk firmy obvykle vytváří jen 10 až 15 % zákazníků, 20 – 40 % produktů je neziskových a více než 50 % zákazníků ztrátových. Bohužel v praxi se firmy často o ziskovost zákazníků a nákladech na ně nezajímají, měří jen to, co musí, a to způsobem, jenž je podřízen pravidlům finančního a daňového účetnictví. [9]

2.4.1 Náročnost na obsluhu zákazníků

Pokud existují rozdíly ve výnosnosti zákazníků a u zdánlivě stejných produktů se mohou významně lišit požadavky zákazníků v takových znacích, které usnadňují nebo znesnadňují průběh toků, je třeba při organizování toků rozlišovat mezi:

- standardním průchodem požadavku procesním řetězcem,
- speciálními průchody různých typů požadavků procesním řetězcem, které vedou zpravidla k vyšším nákladům a tak není vhodné při rozhodování o způsobu realizace jednotlivých zakázek a při jednání se zákazníkem o dodacích podmínkách a o ceně pracovat s průměrnými náklady.

Faktory, jež ovlivňující náročnost obsluhy zákazníků a tedy i náklady, jsou zejména prvky tzv. logistického mixu. Logistický mix je množinou logisticky relevantních znaků průchodu požadavku logistickou sítí. K prvkům logistického mixu patří:

- velikost objednávky,
- typ a jakost použitého materiálu (skladový materiál versus požadovaný materiál),
- povrchová úprava,
- způsob značení výrobku,
- počet a typ zkoušek jakosti a jejich zařazení v technologickém procesu,
- způsob manipulace a skladování,

- způsob balení,
- typ dopravního prostředku,
- distribuční cesta (přímé dodávky x společný rozvoz více zákazníkům x dodávky přes skladové mezipřistupné apod.),
- vzdálenost k zákazníkovi,
- rozsah a podrobnost informací požadovaných před sjednáním smlouvy,
- typ dokladů a technika přenosu informací v kontaktu s dodavatelem,
- platební lhůta,
- způsob placení,
- a další znaky. [8]

Firemní průzkumy vedly k těmto překvapivým poznatkům:

- jen 5 – 15 % všech zákazníků generuje 100 % čistého zisku,
- 50 – 60 % zákazníků je neziskových,
- ziskoví zákazníci vytvářejí 70 – 90 % tržeb,
- obsluha neziskových zákazníků vede ke 35 – 45 % nákladů našich procesů,
- neziskoví zákazníci spotřebují 25 – 55 % celkových zdrojů,
- 25 – 45 % všech zákazníků spotřebuje 12 – 28 % všech zdrojů a současně se podílí jen 15 % na tržbách,
- více zdrojů je spotřebováno velmi malými neziskovými zákazníky než všemi ziskovými zákazníky.

Při přijímání zakázek si musíme odpovědět na tyto otázky:

- Musíme skutečně obsluhovat každého zákazníka?
- Jakou část našich zdrojů spotřebovávají nevýnosní zákazníci?
- Proč jsou nevýnosní?
- Kteří ze zákazníků jsou nevýnosní?
- Je možno získat více těch zákazníků, kteří významně přispívají k zisku?
- Jak hodně jsme závislí na našich nejvýnosnějších zákaznících?
- Kolik z našich zákazníků nám přináší zisk?
- Zohledňujeme vyšší náročnost obsluhy zákazníka také v ceně?

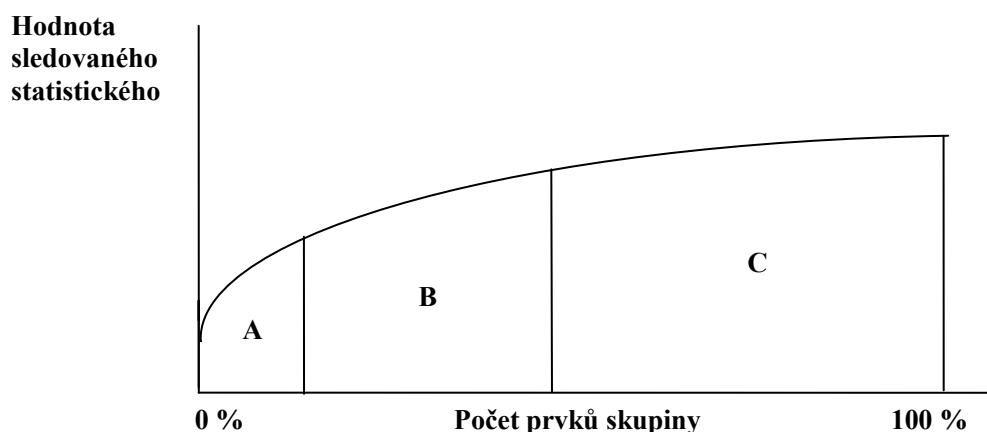
K nalezení odpovědi je potřebné provést analýzu zákazníků a prověřit, že jejich obsluha není ztrátová. Analýza výnosnosti zákazníků metodou Paretovy analýzy nám poskytne podklady pro diferenciaci přístupu k jednotlivým skupinám zákazníků. [8]

2.4.2 Paretova analýza

Italský ekonom Vilfredo Pareto je tvůrce nové ordinalistické koncepce ekonomické užitečnosti a využití aparátu indifferenčních křivek při určování spotřebitelského optima. Vysvětlení racionálního chování spotřebitele (optimum spotřeby) i racionálního chování firmy (optimum výroby) pokračuje u něj dále v postulování teorému optimality ekonomického systému, tzv. všeobecné rovnováhy, který je platný pro systém dokonalé konkurence. Tento teorém je nazýván paretovským alokačním optimem a Pareto je pokládán za spoluzakladatele „welfare economics“ (tzv. ekonomie blahobytu). [11]

Hlavní myšlenka Paretovy analýzy je založena na poznání, že pouze některé příčiny způsobují většinu následků. Nejčastěji se používá metodika 20:80, kde 20 % příčin způsobuje 80 % chyb a my musíme působit na ty, které mají na následky největší vliv, a jejich odstranění přinese největší efekt. Paretova analýza využívá grafické interpretace příspěvku příčin k celkovému účinku v pořadí významnosti a pomocí diagramu přehledně uspořádává jednotlivé vlivy, které se podílejí na dané konkrétní situaci či problému. Podstatné je uvedení v pořadí podle významu, které položky mají. Sledované znaky se rozdělí na podstatné, kterých je spíše málo a na nepodstatné, kterých může být naopak velmi mnoho. Vytvořený sloupcový diagram zobrazuje v klesajícím trendu relativní příspěvek té dané příčiny na konečném následku a v rostoucím trendu pak zobrazuje kumulativní příspěvek příčin na celkovém následku. Lze doplnit křivkou četnosti v rostoucím trendu, kterou nazýváme Lorenzovou křivkou. Podstata klasifikace ABC viz Obr. 2.7.

Obr. 2.7 - Podstata klasifikace ABC



Pramen: Hádek: Nákup a zásobování, 2006, str. 60

Analýzu zákazníků pomocí Paterovy analýzy provedeme podle dvou kritérií:

1. podle podílu zákazníka na celkových tržbách,
2. podle podílu zákazníka na celkovém příspěvku k zisku.

Následně provedeme syntézu výsledků obou analýz, při níž zvážíme ještě další, zpravidla neměřitelná kritéria. Analýzy zákazníků by se měly provádět opakovaně a porovnávat výsledky jednotlivých období. Měli bychom včas zachytit, že například přibývá malých nevýnosných zákazníků, resp. že se vytrácí typ zákazníků velmi ziskových. Nejdůležitější je hledání skutečných nákladů, protože známe-li skutečné náklady, můžeme dělat správná rozhodnutí a zvolit správnou strategii přístupu k jednotlivým zákazníkům. Příklad tabulky pro zařazení zákazníků do skupin viz Obr. 2.8. [8]

Obr. 2.8 – Zařazení zákazníků do skupin podle výsledků analýzy

Podíl na Tržbách	Velký			
	Malý			
		Záporný	Malý	Velký
			Kladný	
		Podíl na příspěvku k zisku		

Pramen: Macurová: Logistika II., 2010, str. 50

2.4.3 Strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům

Zákazníci s velkým podílem na tržbách i na příspěvku k zisku jsou pro podnik přínosní, a proto je potřeba upevnit s nimi obchodní vztahy. Tyto nejvýnosnější zákazníky potřebujeme ochránit před vlivem konkurence, a tak jim musíme poskytnout určité výhody a exkluzivní péči zákaznického servisu. [8]

U zákazníků s velkým podílem na tržbách, avšak s malým příspěvkem k zisku bychom se měli snažit snížit náklady na jejich obsluhu. Můžeme se například pokusit oddálit určitými technickými opatřeními bod v logistickém řetězci, od něhož je potřebné diferencovat procesy

podle charakteru požadavků, a tím zvýšili opakovanost činností. Jelikož jde o velké zákazníky, nemůžeme reagovat na jejich malou ziskovou výnosnost zvýšením ceny, neboť by mohli přejít ke konkurenci, což by bylo citelné. [8]

Malí zákazníci s velkým příspěvkem k zisku jsou do budoucna zajímaví. Jde o typ zákazníků, s nimiž se podařilo sjednat vyšší cenu, která odráží vysoké náklady na jejich obsluhu. K dalšímu zvýšení efektů by došlo, kdybychom získali další zákazníky s podobnými požadavky. [8]

U zákazníků s malým podílem na tržbách a rovněž s malým příspěvkem k zisku, nebo dokonce ztrátou je otázkou, zda s nimi do budoucna spolupracovat. Můžeme se jich vzdát, přimět je ke „standardizaci“ jejich požadavků, anebo zakalkulovat nestandardní služby do ceny. Někdy vyplývá nestandardní charakter požadavku z nedostatečných znalostí zákazníka. Zde může napomoci jednoduché poradenství na internetových stránkách dodavatele, které zákazníka usměrní. [8]

Problémovou skupinu tvoří zákazníci, kteří mají velký podíl na tržbách, avšak jsou silně ztrátoví. Jejich existence je důsledek špatné cenové strategie a nedostatků v metodice kalkulování nákladů. Příčinou tohoto jevu může být také existenční závislost dodavatele na velkých zákaznících, kteří využívají svého postavení, vytvářejí tlak na nízké ceny a přitom požadují speciální služby. Má-li takovýto zákazník zájem na dlouhodobé úspěšnosti celého dodavatelského řetězce, měl by také přispět (technicky i finančně) k opatřením ke zjednodušení a usnadnění obsluhy jeho požadavků. [8]

Výše uvedená doporučení se vztahují převážně k dodávkám pro výrobní spotřebu. Při prodeji v obchodní síti se některá z nich uplatnit nedají. Nelze například diferencovat prodejní ceny podle toho, jaké časové nároky má na prodavače při předávání informací o výrobku. Obtížně také můžeme identifikovat takové zákazníky, kteří pravidelně nakupují jen zlevněné zboží, avšak prodejce do těchto zákazníků investuje náklady formou distribuce informačních letáků apod. Malé a nevýnosné zákazníky je v tomto případě potřeba přimět k větším a výnosnějším nákupům jinými formami. [8]

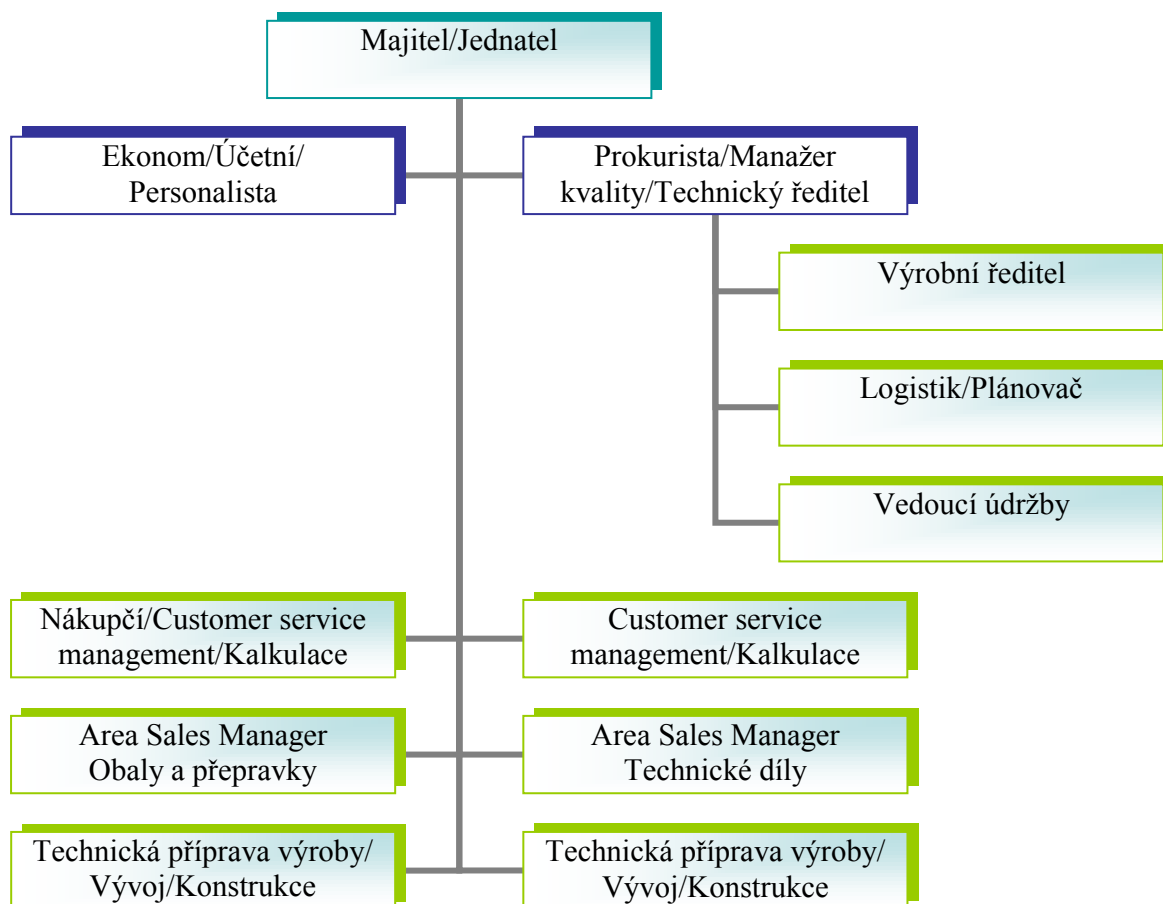
V praktické části budu vycházet z výše uvedené teorie a zpracuji analýzu zákazníků malé výrobní firmy metodou paretovy analýzy, jež by měla být základem pro správnou identifikaci, vybudování, udržování a zlepšování, a pokud je to nezbytné, i ekonomicky včasného ukončení vztahů se zákazníky.

3 Praktická část

3.1 Charakteristika firmy XPLAST

Na přání majitelů firmy a z důvodu uchování obchodního tajemství firmy i jejich zákazníků budu v praktické části diplomové práce firmu, kde jsem čerpala data pro zpracování analýzy zákazníků, nazývat krycím jménem společnost XPLAST. Společnost XPLAST se zabývá výrobou technických dílů a obalů z expandovaného polystyrenu (EPS) a polypropylenu (EPP). Jedná se o malou firmu s 49 zaměstnanci, která má 4500 m² výrobní plochy a téměř 7000 m² skladovací plochy. Společnost XPLAST s.r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 a je schopna poskytnout zákazníkům přídatné montážní práce i dodávky v systému just-in-time. Společnost dosahuje při každoročních zákaznických auditech hodnocení A dodavatel a na trhu si vybudovala image výrobce kvalitních výrobků za vyšší cenu. Podrobný organigram společnosti XPLAST viz Obr. 3.1.

Obr. 3.1 – Organizační struktura společnosti XPLAST



Pramen: Interní materiály společnosti XPLAST

Dle zákona musí společnost XPLAST každoročně uveřejňovat ve sbírce listin na portálu www.justice.cz účetní uzávěrku ověřenou auditorem. Od roku 2007 vykazuje společnost záporný hospodářský výsledek a managementu společnosti se nedaří tento negativní trend zastavit. Nejhorších ekonomických výsledků bylo dosaženo v roce 2008, kdy společnost dosáhla ztráty 25 737 000 českých korun. Stručný přehled nákladů, výnosů a hospodářského výsledku v letech 2001 – 2009 uvádím v tabulce Tab. 3.1.

Tab. 3.1 – Hospodářský výsledek společnosti XPLAST v letech 2001 - 2009

Rok	Výnosy celkem	Náklady celkem	Hospodářský výsledek Před zdaněním
2001	50 000,-Kč	6 280 000,-Kč	- 6 330 000,- Kč
2002	37 600 000,-Kč	34 934 000,-Kč	2 666 000,- Kč
2003	62 600 000,-Kč	58 338 000,- Kč	4 262 000,- Kč
2004	92 816 000,-Kč	85 041 000,- Kč	7 775 000,- Kč
2005	99 294 000,-Kč	93 405 000,-Kč	5 889 000,- Kč
2006	122 879 000,-Kč	120 020 000,-Kč	2 859 000,-Kč
2007	96 971 000,-Kč	101 116 000,-Kč	- 4 145 000,- Kč
2008	93 889 000,- Kč	119 626 000,-Kč	- 25 737 000,-Kč
2009	89 239 000,- Kč	96 645 000,- Kč	- 7 406 000,- Kč;
2010	96 971 000,- Kč	103 513 000,- Kč	- 6 542 000,- Kč

Pramen: Interní materiály společnosti XPLAST

3.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 2002 dvěmi německými rodinnými firmami. Hlavní důvod k umístění jejich dceřiné firmy do České republiky byl závod LG. Philips Displays v Hranicích na Moravě. Dlouholetý významný zákazník obou německých firem nizozemská společnost LG. Philips Displays Holding B.V. požádala své dodavatele o zásobování své nové dceřiné společnosti v Hranicích na Moravě. Oba dodavatelé v očekávání dlouholeté spolupráce a prosperity souhlasili a společně následovali svého zákazníka do střední Evropy.

To byl začátek existence společnosti XPLAST. Spolupráce obou dceřiných společností se úspěšně rozvíjela až do roku 2005, kdy začala výrazně klesat poptávka po výrobcích LG. Philips. Mateřská společnost LG. Philips Displays Holding B.V. se dostala do vážných finančních problémů, dne 27. 1. 2006 požádala o ochranu před věřiteli a dne 30. 1. 2006 byl na majetek holdingu vyhlášen konkurs. Společnost XPLAST byla krachem klíčového zákazníka těžce zasažena, neboť zakázky pro LG Philips v Hranicích tvořily 90 % kapacity celé výroby. Došlo ke snížení výroby, malé dodávky byly prováděny jen na předplatu a začalo se řešit vypořádání dlužných pohledávek. Po dlouhých jednáních nabídla LG Philips Displays všem svým věřitelům úhradu řádně přihlášených pohledávek do výše 30 % jejich hodnoty. Jedna z prvních zahraničních investic v České republice všestranně podporovaná českou vládou skončila fiaskem a mnoho dodavatelských podniků utrhlo těžké finanční ztráty.

Management společnosti XPLAST s podporou mateřských firem začal ztrátu klíčového zákazníka radikálně řešit. S cílem nalézt nové zákazníky a nahradit výpadek výrobních kapacit vzniklo ve firmě obchodní oddělení. Společnost XPLAST reprezentována novými obchodními zástupci začala aktivně vystupovat na českém, polském, slovenském i maďarském trhu. Společnost původně zaměřená na jednoho klíčového zákazníka si během pár let dokázala vybudovat stabilní zákaznické portfolio. Velká konkurence na trhu i propad prodeje obalů z expandovaného polystyrenu přiměla vlastníky XPLASTU zahájit v dceřiné firmě i výrobu výlisků z expandovaného polypropylenu. Nová strategie firmy založená na diverzifikaci zákaznického portfolia umožnila firmě úspěšně čelit krizi roku 2009, jež postihla převážně odběratele z automobilového průmyslu.

Na začátku roku 2010 prošla společnost radikálními procesními i personálními změnami, byli odvoláni oba jednatele, novým jednatelem firmy se stal majitel jedné z mateřských společností, rozšířilo se obchodní oddělení a přikoupil se další stroj do přetížené EPP výroby. Dle vývoje na trhu, kde sílí zájem zákazníků o sofistikovanější obalové materiály, společnost předpokládá další rozšiřování EPP výroby a utlumování EPS výroby.

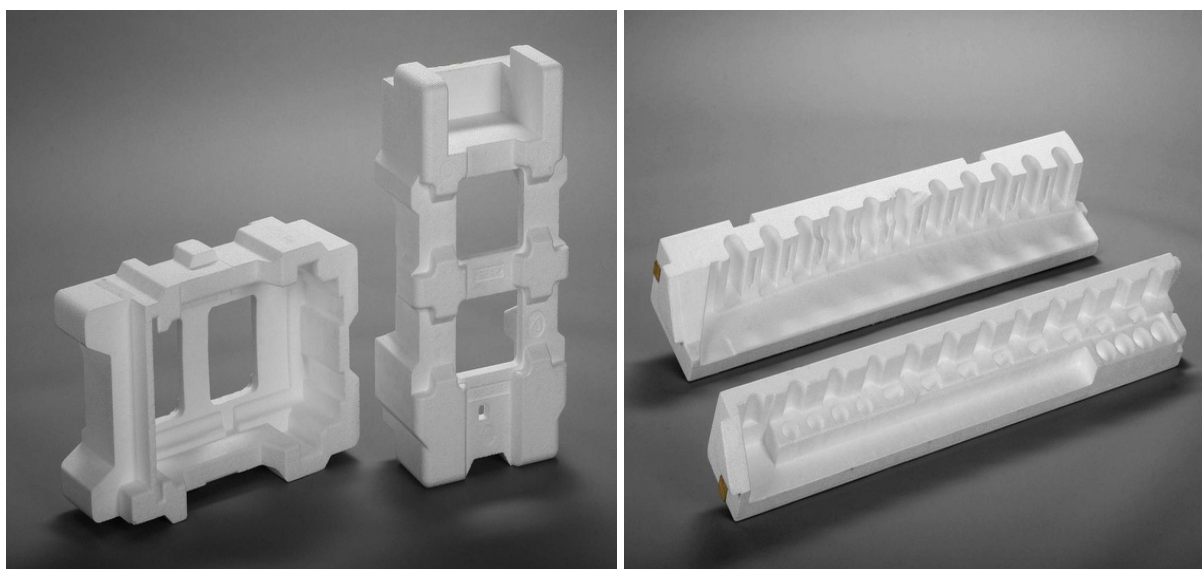
3.1.2 Technologie a výroby

Základní surovinou pro výrobu tvarových výlisků z expandovaného polystyrenu a z expandovaného polypropylenu je granulát o průměru 0,3 - 2,5 mm podle parametrů vyráběného produktu. V předpěňovacím agregátu se působením tepla, páry a tlaku rozpíná pentan obsažený v granulích a objem suroviny se zvětšuje o 150 %. Dopravník transportuje předpěněné kuličky do zásobních sil, kde se materiál stabilizuje a zraje. Působením tepla a

páry v lisovacích strojích ERLNBACH a TEUBERT získává granulát výslednou podobu výlisku. Využití různých formátů strojů přispívá k efektivitě výroby, a také ke snížení ceny výlisků díky vyšší násobnosti formy. [13]

Z expandovaného polystyrenu se nejčastěji vyrábějí jednocestné transportní obaly pro elektroniku a elektrotechniku. EPS obal zajistí výbornou fixaci a ochranu před poškozením, sníží požadavky na skladování a přepravu zboží. Významné užití EPS materiálu je také v oblasti izolací a technických dílů. Izolace z EPS jsou nedílnou součástí u sanitární techniky, kde se cení jeho odolnost vůči vodě. Pro svou lehkost a nízkou cenu se EPS materiál uplatní i v automobilovém průmyslu. Výrobky z EPS viz Obr. 3.2. [13]

Obr. 3.2 – Výrobky z expandovaného polystyrenu



Pramen: Interní materiály společnosti XPLAST

Z expandovaného polypropylenu se vyrábí jednocestné prodejní obaly, technické díly i vratné obaly. V porovnání s tradičním materiálem EPS má materiál EPP větší nosnost, elasticitu, pevnost a vyšší schopnost tlumit nárazy vzniklé při manipulaci. Konstrukce EPP přepravek jsou navrhovány podle přepravovaného výrobku, a tak každá přepravka velmi dobře zajistí fixaci i uložení výrobku a eliminuje jeho poškození. Při běžné manipulaci vydrží přepravka 7 letý cyklus projektu v automobilovém průmyslu. Opakované použití přepravek snižuje celkové náklady na obalový materiál. Technické díly z EPP splňují vysokou přesnost, tvarovou i barevnou variabilitu a kvalitu požadovanou automobilovým průmyslem. Hlavní funkcí nárazníků, dveří, cash padů a toolboxů z EPP je tlumení nárazů a snižování hlučnosti vozidel. Výrobky z EPP viz Obr. 3.3. [13]

Obr. 3.3 – Výrobky z expandovaného polypropylenu



Pramen: Interní materiály společnosti XPLAST

Speciální inovací výroby z expandovaného polypropylenu je systém Novaplex™. Základní myšlenkou systému Novaplex™ je nahrazení kovového vnitřního pouzdra výliskem z EPP, který fixuje na místě jednotlivé součásti bez použití spojovacího materiálu. Novaplex™ je registrovaná obchodní značka pro chassis systémy založených na patentovaném E-PAC konceptu, byl vyvinut a zaveden do sériové výroby společně s Hewlett-Packard. NovaPlex viz Obr. 3.4. [13]

Obr. 3.4 – Výrobky Novaplex™



Pramen: Interní materiály společnosti XPLAST

3.1.3 Firemní procesy

Společnost XPLAST se specializuje na jednorázovou nebo sériovou zakázkovou výrobu. Pro všechny došlé poptávky se vyplní poptávkové listy, kde jsou uvedeny všechny informace nezbytné ke zpracování konstrukce, kalkulace a cenové nabídky. Vývoj, konstrukce a technické podklady pro kalkulaci ceny výlisku připraví oddělení R&D, obchodní oddělení poté zkalkuluje cenu výrobku, formy a vzorku v excelovském kalkulačním formuláři a v operačním systému vystaví cenovou nabídku, jež zašle zákazníkovi. Pokud zákazník akceptuje cenovou nabídku a pošle společnosti XPLAST objednávku, oddělení nákupu objedná formu u dodavatele forem. Po potvrzení termínu dodání formy připraví obchodní oddělení časový plán projektu, kde jsou uvedeny přesné termíny prvního vzorkování, odsouhlasení vzorku i výroby výlisků a zašle jej zákazníkovi s potvrzením objednávky. Výrobky jsou dodávány prostřednictvím smluvních přepravních firem a ihned po dodání je zákazníkovi zaslána faktura s příslušnou dohodnutou lhůtou splatnosti. Jde-li o sériovou výrobu pak se další výroba i dodávky realizují na základě rámcové objednávky systémem odvolávek či individuálních objednávek.

Společnost XPLAST pracuje se stejným operačním systémem, jež mají v mateřských firmách v Německu. Bohužel doposud není zprovozněn výrobní modul operačního systému a tak veškeré kalkulace, plánování a výroba se řídí a eviduje pomocí tabulek v Excelu. Operační systém slouží k vystavování nákupních objednávek, přijímání dodavatelských dodacích listů a faktur, odvodům hotových výrobků na sklad, vystavování dodacích listů a faktur zákazníkům, evidenci plateb a vedení účetnictví společnosti. Týdenní plán výroby EPS i EPP sestavuje s pomocí Excelu logistik každý čtvrtek a na jeho základě vypočítá nákupčí s pomocí kusovníku plánovanou potřebu materiálu pro výrobu. Skutečný stav všech položek na skladě prověří nákupčí fyzickou kontrolou skladu. S ohledem na pojistné zásoby, objednáací množství a lhůty dodání pak rozhodne, které položky budou objednány a vystaví objednávky příslušným dodavatelům. Inventura zásob se provádí jen u surového materiálu EPS a EPP na konci každého kalendářního měsíce. Data z inventury vkládá nákupčí do operačního systému ve formě účetních deníků, jejichž zaúčtováním se vyrovná účetní stav zásob evidovaný v operačním systému s fyzickým stavem zásob ve skladu. Z důvodu neexistence výrobního modulu a skladového hospodářství se všechny ostatní nakoupené suroviny, balení a komponenty účetně evidují rovnou do nákladů. Tento přístup je každoročně kritizován auditorskou firmou, neboť dochází ke zkreslení měsíčních nákladů společnosti, což může mít negativní dopad na operativní řízení a controlling společnosti.

3.2 Analýza zákazníků

Společnost XPLAST vykazuje od roku 2007 záporný hospodářský výsledek. Ne vždy je hospodářský výsledek vhodný pro posouzení finančního zdraví podniku, proto jsem pro první orientaci ve finanční situaci společnosti XPLAST a pro upozornění na případná slabá místa ve finančním hospodaření použila Rychlý test podniku pro kritické období 2008 a 2009, který však nelze považovat za náhradu tradiční finanční analýzy podniku. Rychlý test společnosti XPLAST za období 2008 a 2009 viz Tab. 3.2. a 3.3.

Tab. 3.2 - Rychlý test za rok 2008

Aktiva		Pasiva		Výkaz zisků a ztrát	
Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč
Aktiva celkem	112305	Vlastní kapitál	15575	EAT	-25737
		Krátkodobé závazky	14151	EBIT	-25737
		Dlouhodobé závazky	51074	Tržby celkové	93889

Zdroj: autor

Tab. 3.3 – Rychlý test za rok 2009

Aktiva		Pasiva		Výkaz zisků a ztrát	
Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč
Aktiva celkem	100983	Vlastní kapitál	8169	EAT	-7406
		Krátkodobé závazky	12542	EBIT	-7406
		Dlouhodobé závazky	50192	Tržby celkové	89239

Zdroj: autor

Výsledek hodnocení Rychlého testu společnosti XPLAST za období 2008 a 2009 potvrdil, že společnost je ve špatném finančním stavu. Je zde velká hrozba insolvence a podnik se blíží k bankrotní situaci. Největším problémem firmy je dlouhotrvající ztráta, která musí být kryta mimořádným financováním ze strany mateřských firem a navyšováním úvěru od bank. Hlavním cílem majitelů i managementu firmy je zvrátit nepříznivý trend posledních 4 let a přivést společnost XPLAST do zisku. Výsledek Rychlého testu společnosti XPLAST za období 2008 a 2009 viz Tab. 3.4.

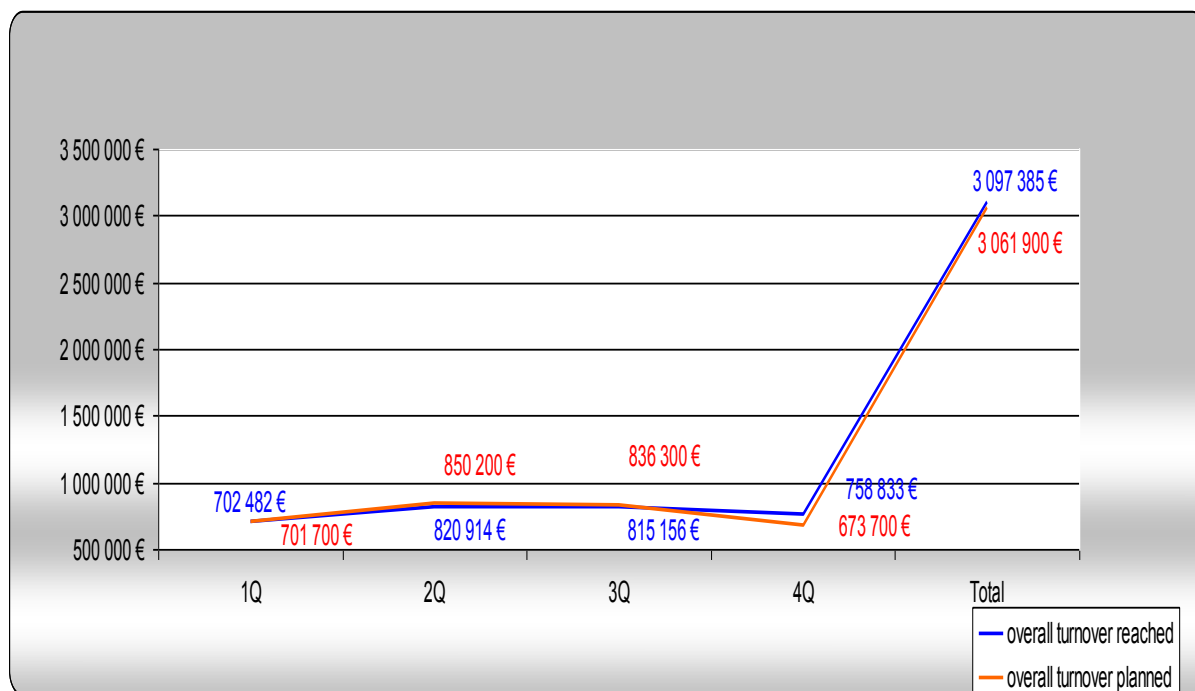
Tab. 3.4 – Výsledky Rychlého testu společnosti XPLAST

Ukazatel	Výsledek		Hodnocení	
Rok	2008	2009	2008	2009
kvóta vlastního kapitálu VK / A * 100	13,87%	8,09%	3	4
dobu splácení dluhu s CF KZ + DZ / EAT	-2,53	-8,4	5	5
rentabilita tržeb EBIT / T *100	-27,41%	-8,29%	5	5
rentabilita aktiv EBIT / A *100	-22,92%	-7,33%	5	5
Průměrná známka			4,5	4,75

Zdroj: autor

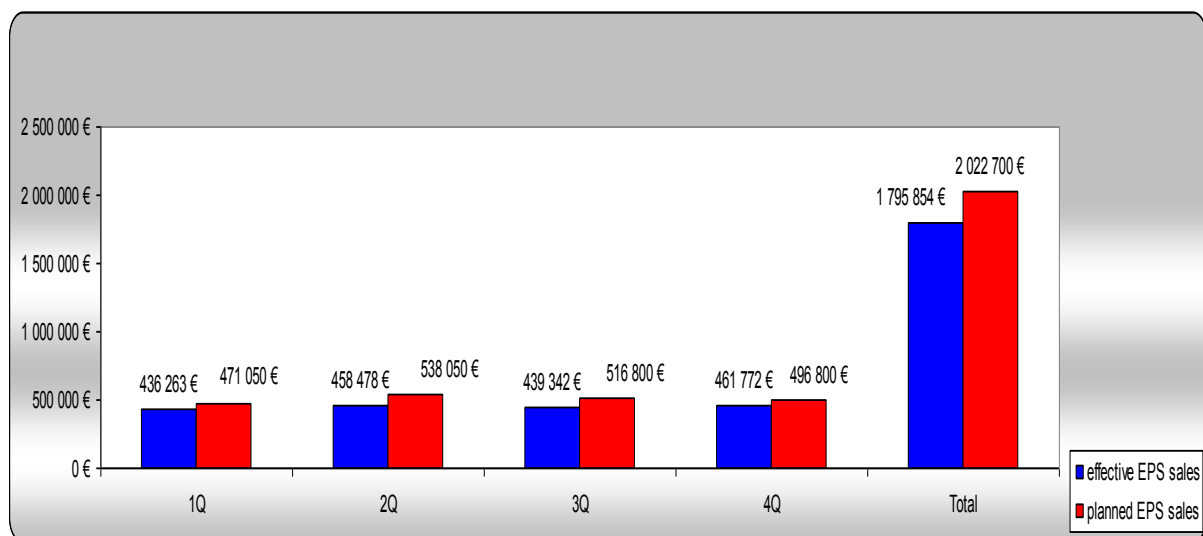
Od roku 2007, kdy společnost XPLAST z důvodu ztráty klíčového zákazníka byla nucena přehodnotit obchodní strategii, se obchodnímu týmu podařilo vybudovat stabilní portfolio 61 zákazníků z různých odvětví a plán obratu je již druhým rokem překračován. Plnění plánu obratu za rok 2010 viz Graf 3.1, 3.2 a 3.3.

Graf 3.1 – Plnění celkového plánu obratu za rok 2010



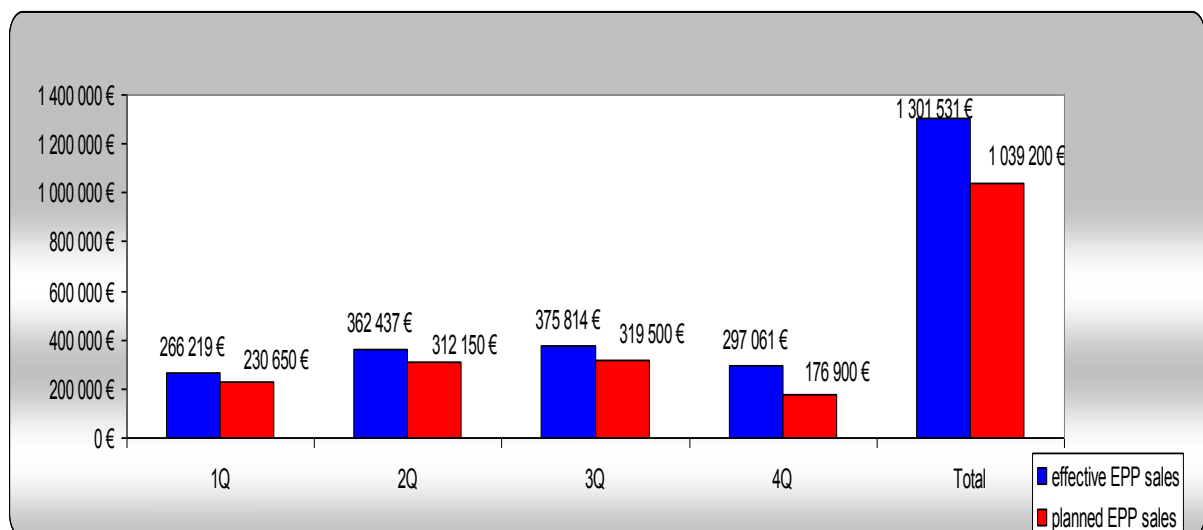
Zdroj: autor

Graf 3.2 – Plnění plánu obrátu ve výrobě EPS za rok 2010



Zdroj: autor

Graf 3.3 – Plnění plánu obrátu ve výrobě EPP za rok 2010



Zdroj: autor

Bohužel od roku 2009 dochází k odchodu velkých zákazníků. S ohledem na finanční situaci společnosti je nezbytné zvýšit kvalitu zákaznického servisu a posílit tak loajalitu a spokojenost stávajících zákazníků s minimálními náklady. Zlepšení úrovně zákaznického servisu při minimalizaci celkových nákladů na udržování vztahů se zákazníky je možné jen s pomocí diferenciovaného přístupu k jednotlivým zákaznickým skupinám. Základem diferenciací zákazníků do příslušných zákaznických skupin je Paretova analýza. Věřím, že komplexní analýza podílu na celkových tržbách a příspěvku k zisku jednotlivých zákazníků metodou Paretovy analýzy nebude jen podkladem diferenciací zákazníků do skupin, ale zároveň napomůže managementu firmy odhalit pravé příčiny záporného hospodářského výsledku společnosti.

3.2.1 Paretova analýza zákazníků dle podílu na celkových tržbách

Pro provedení Paretovy analýzy dle podílu na celkových tržbách jsem získala data o tržbách zákazníků za rok 2009 a 2010 z operačního systému společnosti. Ve sledovaném období dosáhla společnost XPLAST celkových tržeb ve výši 157 466 635,69 českých korun a meziročního růst 0,6 %, zkrácený přehled tržeb zákazníků za rok 2009 - 2010 viz Tab. 3.5. Podrobná tabulka a výpočty viz příloha č. 1.

Tab. 3.5 – Přehled tržeb zákazníků za rok 2009 – 2010

Číslo zákazníka	Tržby 2009 v CZK	Tržby 2010 v CZK	Celkem v CZK	Meziroční růst tržeb
10002/10013	16 435 450,32	14 942 623,38	31 378 073,70	-9,08%
10004	4 306 291,57	2 676 052,57	6 982 344,14	-37,86%
10006	33 189,95	0,00	33 189,95	-100,00%
10007	17 475,66	41 928,22	59 403,88	139,92%
10008	65 676,30	61 948,80	127 625,10	-5,68%
10009	123 529,76	215 418,08	338 947,84	74,39%
10011	5 802 817,36	4 898 502,04	10 701 319,40	-15,58%
10017	1 645 616,51	462 387,17	2 108 003,68	-71,90%
.....
10056	1 032 782,11	564 294,56	1 597 076,67	-45,36%
10089	81 263,80	468 321,95	549 585,75	476,30%
10103	82 964,55	1 036 789,97	1 119 754,52	1149,68%
10149	117 533,40	110 360,00	227 893,40	-6,10%
10157	2 321 265,65	0,00	2 321 265,65	-100,00%
10172	0,00	489 580,52	489 580,52	100,00%
Celkem	78 499 718,70	78 966 916,99	157 466 635,69	0,60%

Zdroj: autor

V programu Excel jsem zákazníky sestupně seřadila dle výše celkových tržeb, vypočetla procentní podíl na celkových tržbách, kumulované celkové tržby v českých korunách a v procentech u jednotlivých zákazníků. Zkrácený přehled Paretovy analýzy zákazníků podle podílu z na celkových tržbách viz Tab. 3.6. Podrobná tabulka a výpočty viz příloha č. 2.

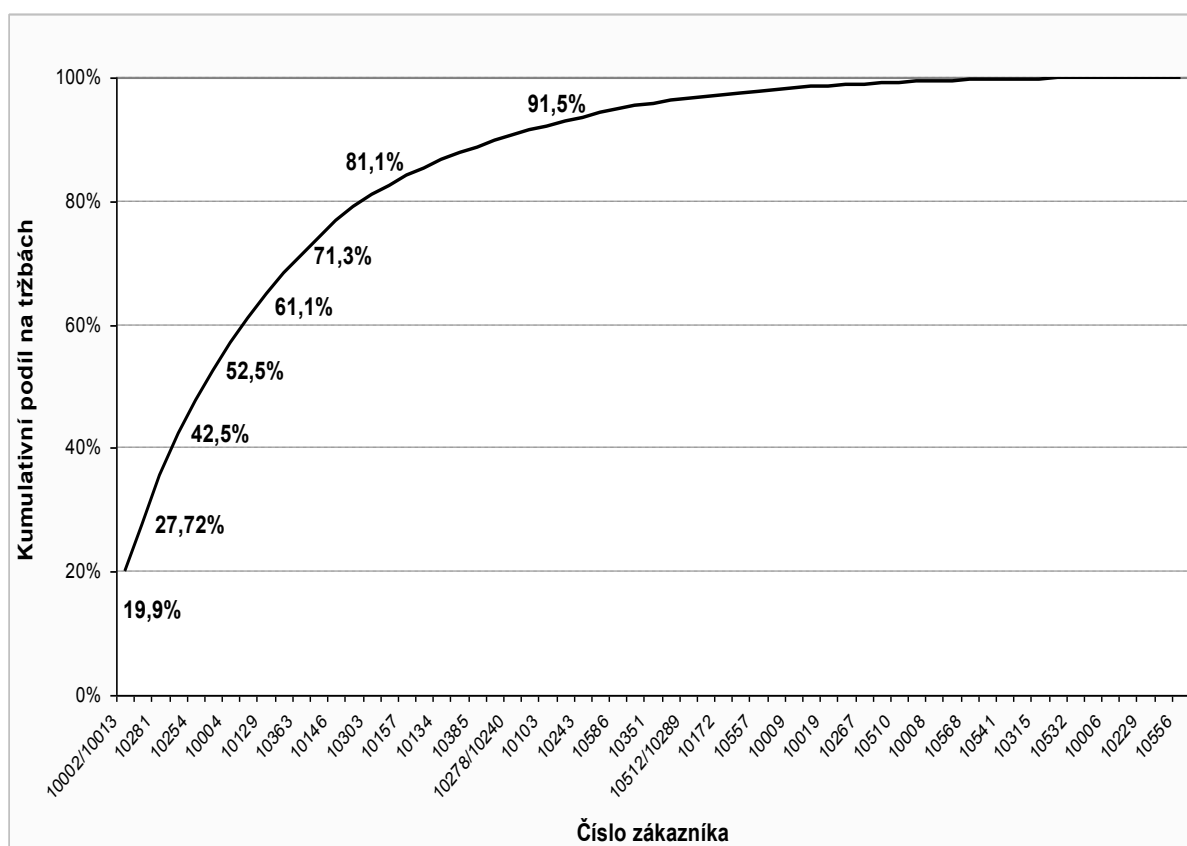
Tab. 3.6 – Paretova analýza zákazníků podle podílu na celkových tržbách

Číslo zákazníka	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Kumulované celkové tržby v CZK	Kumulované celkové tržby v %
10002/10013	31 378 073,70	19,93%	31 378 073,70	19,93%
10268/69/383/ 24	12 502 318,32	7,80%	43 657 305,79	27,72%
10281	12 279 232,09	7,94%	56 159 624,11	35,66%
10011	10 701 319,40	6,80%	66 860 943,51	42,46%
10254	8 303 849,85	5,27%	75 164 793,36	47,73%
10257	7 522 859,04	4,78%	82 687 652,40	52,51%
10004	6 982 344,14	4,43%	89 669 996,54	56,95%
10126	6 484 123,40	4,12%	96 154 119,94	61,06%
10129	6 240 977,32	3,96%	102 395 097,26	65,03%
10457/10026	5 327 383,36	3,38%	107 722 480,62	68,41%
10363	4 532 767,46	2,88%	112 255 248,08	71,29%
10182	4 497 463,66	2,86%	116 752 711,74	74,14%
10146	4 340 935,56	2,76%	121 093 647,30	76,90%
10217	3 333 676,50	2,12%	124 427 323,80	79,02%
10303	3 280 666,90	2,08%	127 707 990,70	81,10%
.....
10157	2 321 265,65	1,47%	132 363 681,45	84,06%
10017	2 108 003,68	1,34%	134 471 685,13	85,40%
10134	1 943 765,89	1,23%	136 415 451,02	86,63%
10443	1 762 057,36	1,12%	138 177 508,38	87,75%
10385	1 686 223,73	1,07%	139 863 732,11	88,82%
10056	1 597 076,67	1,01%	141 460 808,78	89,84%
10278/10240	1 437 350,57	0,91%	142 898 159,35	90,75%
Celkem	157 466 635,69	100,00%		0,00%

Zdroj: autor

Paretova analýza zákazníků podle podílu na celkových tržbách společnosti XPLAST dokazuje, že přibližně 20 % zákazníků generuje 80 % tržeb. Potvrdila se platnost Paretova zákona, což by v praxi mělo znamenat to, že obchodní tým má jasno v prioritách, pečuje především o klíčové zákazníky a nevěnuje příliš mnoho času těm nevýznamným. Obchodní tým tak zcela využívá růstový potenciál klíčových zákazníků a udržuje finanční efektivnost nákladů na provoz obchodního oddělení na vysoké úrovni. Paretův diagram zákazníků podle podílu na celkových tržbách viz Graf 3.4 a příloha č. 2.

Graf 3.4 – Paretův diagram podle podílu na celkových tržbách



Zdroj: autor

3.2.2 Paretova analýza zákazníků dle podílu na celkovém příspěvku k zisku

Společnost XPLAST používá kalkulace neúplných nákladů, kde se kalkulují jen variabilní náklady a krycí příspěvek připadající na jeden výrobek. Krycí příspěvek je stabilnější veličinou než zisk, neboť se nemění se změnami vyráběného množství výrobků a může být hlavní nástroj pro plánování cílů v ziskovosti i rozdělení zodpovědností za jejich dosažení. Rentabilita výrobku se u kalkulací neúplných nákladů měří podílem, jaký má krycí příspěvek na ceně výrobku nebo na jednotce omezujícího zdroje. Překlad kalkulačního formuláře společnosti viz Tab. 3.7, originál kalkulačního formuláře viz příloha č. 7.

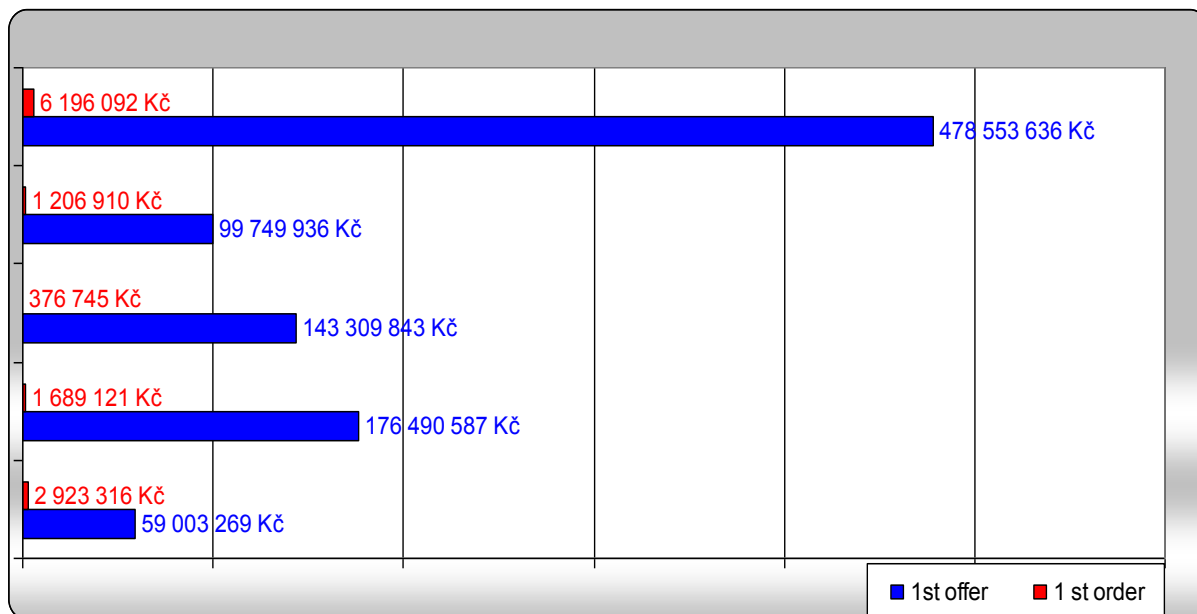
Tab. 3.7 – Překlad kalkulačního formuláře společnosti XPLAST

Název a číslo výrobku	EPS vložka	EPP vložka
Obor	1	1
Roční množství	5 000	5 000
Výrobní množství	2 500	2 500
Typ stroje	4	5
Náklady na seřízení	60,00 €	120,00 €
Násobnost formy	2	2
Cyklová doba	70	150
Počet dílů vyrobených za hodinu	103	48
Doba výroby v hodinách	24,31	52,08
Cena materiálu	1,70 €	4,60 €
Hustota materiálu	30,00	30,00
Objem dílu	1,30	1,30
Hmotnost dílu	0,039	0,039
Balení	paleta 1200x800x1800, 2 x proklad, PP páska, folie	paleta 1200x800x1800, 2 x proklad, PP páska, folie
Cena balení	7,30 €	7,30 €
Rozměr balení	1200x800x1800	1200x800x1800
Množství na paletě	492	492
Doprava	DDU Kroměříž - Avie	DDU Kroměříž - Avie
Cena dopravy	132,00 €	132,00 €
Dodací množství	2500	2500
Náklady na výrobní hodinu		
Náklady na seřízení	2,47 €	2,30 €
Materiálové náklady	6,82 €	8,61 €
Zmetkovitost 6%	0,41 €	0,52 €
Balící náklady	1,53 €	0,71 €
Dopravní náklady	5,43 €	2,53 €
Variabilní náklady na výrobní hodinu	16,65 €	14,68 €
Přímé náklady - mzdy, energie, výroba na hodinu	25,40 €	44,50 €
Variabilní náklady + min. krycího příspěvku	42,05 €	59,18 €
Sleva 3%	1,30 €	1,83 €
Cílový obrat na hodinu výroby	43,35 €	61,01 €
Spodní cenová hranice na 100 ks	42,15 €	127,10 €
Krycí příspěvek III. včetně zisku 28%	11,80 €	35,59 €
Doporučená nabídková cena na 100 ks	53,95 €	162,69 €
Nabídnutý obrat za rok	2 107,52 €	6 355,08 €
Nabídnutý obrat na výrobní dávku	1 053,76 €	3 177,54 €
Podíl materiálu v % z variabilních nákladů	17%	15%
Podíl balení v % z variabilních nákladů	4%	1%
Podíl dopravy v % z variabilních nákladů	13%	4%
Podíl energií v % z variabilních nákladů	35%	49%
Obrat na kg	10,81 €	32,59 €
Výrobní čas za rok v hodinách	49	104
Krycí příspěvek III na zakázku	590 €	1 779 €
Krycí příspěvek III na hodinu výroby	12 €	17 €
krycí příspěvek I na hodinu	36 €	52 €
Krycí příspěvek I v %	83%	85%
Krycí příspěvek I na zakázku	1 756 €	5 404 €

Pramen: Interní materiály společnosti XPLAST

Kvalitní a přesné kalkulace jsou základem pro úspěšné získávání nových projektů. V roce 2010 obdržela společnost v nových objednávkách jen 1,29 % hodnoty vystavených nabídek, a tak nesplnila plán získat 10 000 000 českých korun prodejního obratu z nových projektů. Přehled hodnoty prvních poptávek a prvních objednávek za rok 2010 viz Graf 3.5.

Graf 3.5 – Přehled prvních poptávek a objednávek za rok 2010



Zdroj: autor

Pro provedení Paretovy analýzy dle podílu na celkovém příspěvku k zisku jsou potřeba data o ziskovosti všech produktů jednotlivých zákazníků. V operačním systému společnosti však zcela chybějí údaje o ziskovosti jednotlivých produktů, a tak jsem se po konzultaci s vedením společnosti XPLAST a vedoucím diplomové práce rozhodla měřit ziskovost všech výrobků jednotlivých zákazníků pomocí relativních příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku. Z operačního systému jsem získala data o prodaném množství a prodejní ceně jednotlivých výrobků, k nimž jsem v jednotlivých kalkulačních formulářích vyhledala výši kalkulovaného příspěvku na úhradu. Z těchto dat jsem v Excelu pomocí vzorce vypočetla relativní příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku jednotlivých výrobků všech zákazníků v období 2009 a 2010. Celkovou rentabilitu výrobního portfolia zákazníka jsem zjistila součtem násobku relativního příspěvku na úhradu fixních nákladů a zjištěného obratu jednotlivých výrobků. Z důvodu velkého rozsahu datového souboru uvádím zkrácený přehled příspěvků zákazníků k zisku za rok 2009 a 2001 viz Tab. 3.8. Kompletní přehled všech produktů, krycích příspěvků a relativních příspěvků včetně výpočtů ziskovosti je uveden v příloze č. 3 a v příloze č. 4.

Tab. 3.8 – Přehled příspěvků zákazníků k zisku za rok 2009 a 2010

Číslo zákazníka	Počet položek	Příspěvek k zisku 2009 v CZK	Příspěvek k zisku 2010 v CZK	Celkový příspěvek k zisku v CZK
10002/10013	11	-1 282 913,58	-1 118 435,64	-2 401 349,22
10004	11	-43 473,61	-43 447,26	-86 920,87
10006	2	593,50	0,00	593,50
10007	5	-53,00	1 226,00	1 173,00
10008	4	4 833,00	7 894,80	12 727,80
10009	2	28 580,96	49 952,88	78 533,84
10011	8	-119 540,28	-131 135,08	-250 675,36
10017	4	495 250,00	98 317,50	593 567,50
10019	1	10 983,10	12 823,44	23 806,54
10020	2	-98,10	-333,54	-431,64
10027	1	84 447,00	18 766,00	103 213,00
10056	2	70 224,37	48 389,99	118 614,36
.....
10089	2	-25 582,66	-169 861,49	-195 444,14
10103	5	117,74	2 974,11	3 091,84
10126	25	48 840,41	275 365,76	324 206,17
10129	13	786 660,20	213 614,16	1 000 274,36
10134	9	118 356,92	20 116,38	138 473,30
Celkem	295	8 095 204,83	7 223 663,08	15 318 867,91

Zdroj: autor

V programu Excel jsem zákazníky sestupně seřadila dle výše příspěvků k zisku, vypočetla procentní podíl na celkovém příspěvku k zisku, kumulovaný celkový příspěvek k zisku v českých korunách a v procentech u jednotlivých zákazníků. Zkrácený přehled Paretovy analýzy zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku k zisku viz Tab. 3.9. Kompletní data, postupy a výpočty jsou uvedeny v příloze č. 5.

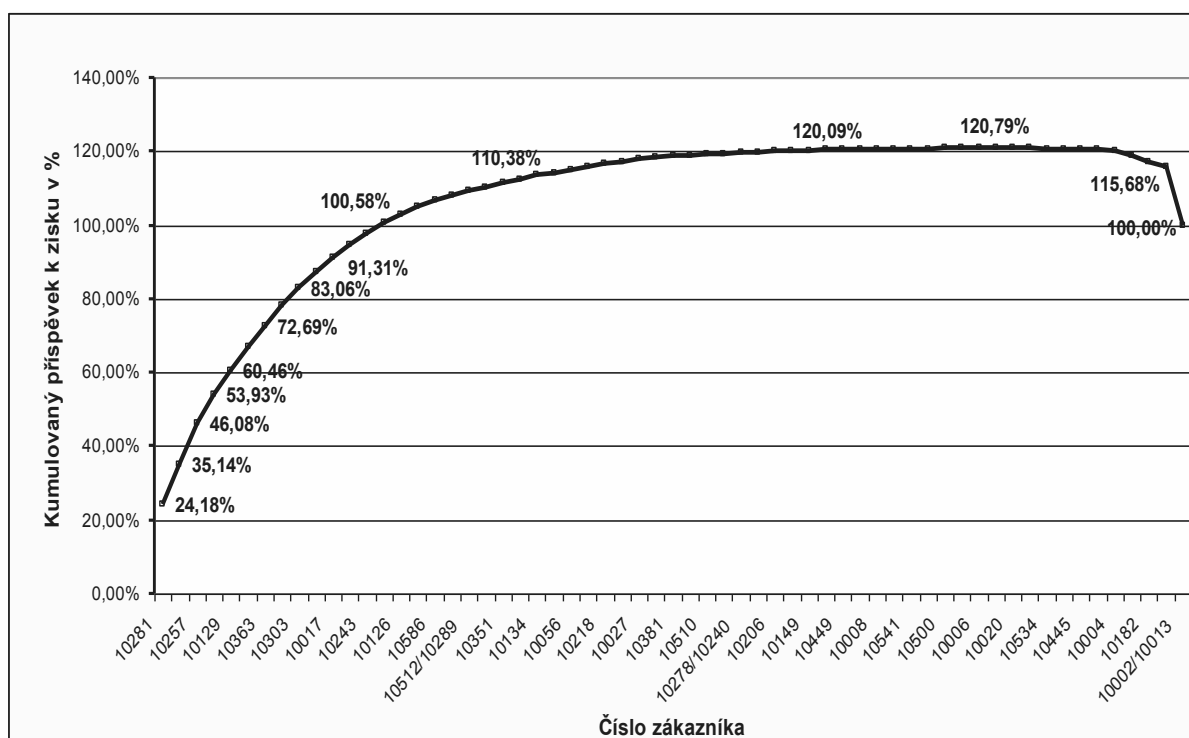
Tab. 3.9 – Paretova analýza zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Podíl na celkovém příspěvku k zisku v %	Kumulovaný celkový příspěvek k zisku v CZK	Kumulovaný celkový příspěvek k zisku v %
10281	3 703 452,80	24,18%	3 703 452,80	24,18%
10146	1 679 586,79	10,96%	5 383 039,59	35,14%
10257	1 676 176,87	10,94%	7 059 216,46	46,08%
10457/10026	1 202 081,63	7,85%	8 261 298,09	53,93%
10129	1 000 274,36	6,53%	9 261 572,45	60,46%
10139	967 457,40	6,32%	10 229 029,85	66,77%
10363	906 553,52	5,92%	11 135 583,36	72,69%
10268/69/383/ 24	816 072,21	5,33%	11 951 655,57	78,02%
10303	772 479,24	5,04%	12 724 134,81	83,06%
10385	670 043,28	4,37%	13 394 178,09	87,44%
10017	593 567,50	3,87%	13 987 745,59	91,31%
10254	486 786,89	3,18%	14 474 532,48	94,49%
10243	471 076,76	3,08%	14 945 609,24	97,56%
10217	462 448,00	3,02%	15 408 057,24	100,58%
.....
10294	322 944,60	2,11%	16 055 208,01	104,81%
10586	264 045,00	1,72%	16 319 253,01	106,53%
10443	204 354,90	1,33%	16 523 607,91	107,86%
10512/10289	192 557,35	1,26%	16 716 165,26	109,12%
10361	192 550,92	1,26%	16 908 716,18	110,38%
10351	167 673,09	1,09%	17 076 389,27	111,47%
10002/10013	-2 401 349,22	-15,68%	15 318 867,91	100,00%
Celkem	15 318 867,91	100,00%		

Zdroj: autor

Paretova analýza zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku k zisku ukázala, že 11 zákazníků je ztrátových, což je 18 % zákazníků společnosti XPLAST. Obchodní tým zřejmě neprověřuje, zda starší kalkulace produktů pokrývají meziroční růst provozních nákladů za energie a suroviny a vývoj české měny k euru. CRM by mělo minimálně jednou ročně provádět rekalkulace vyráběných produktů a v případě potřeby vyvolat u zákazníků jednání o navýšení prodejních cen. Paretův diagram zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku k zisku viz Graf 3.6 a příloha č. 5.

Graf 3.6 – Paretův diagram zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku k zisku



Zdroj: autor

3.2.3 Zařazení zákazníků do skupin

Při analýze zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku na zisku jsem zjistila, že 11 zákazníků společnosti XPLAST má záporný podíl na celkovém příspěvku k zisku. Je nutné provést syntézu výsledků obou analýz a prověřit, zda ztrátoví zákazníci nepatří do skupiny zákazníků s vysokým podílem na celkových tržbách. V programu Excel jsem rozdělila, barevně rozlišila a seřadila jednotlivé zákazníky do 6 skupin. Pro každou skupinu zákazníků je nutné navrhnout a aplikovat vhodnou obchodní strategii. Souhrnný přehled zařazení zákazníků do skupin podle výsledků analýzy viz Obr. 3.1. Kompletní data, postupy a výpočty jsou uvedeny v příloze č. 6.

Obr. 3.1 – Souhrnný přehled zařazení zákazníků do skupin

Podíl na tržbách	Velký	10004	10254		10281
		10182			10146
		10011	10217		10257
		10002/13	10126		10457/026
	Malý				10129
					10363
					10268/69/383/24
					10303
					10139
	Záporný	Malý		Velký	
		Kladný			
	Podíl na příspěvku k zisku				

Zdroj: autor

4 Návrhy a doporučení

4.1.1 CRM

Jak již bylo zmíněno ve společnosti XPLAST zcela chybí údaje o ziskovosti jednotlivých zákazníků, nakupované suroviny a polotovary jsou účetně ihned evidovány do spotřeby a přiřadit náklady na jednotlivé produkty je nemožné. Pro diferenciaci jednotlivých zákazníků je však ziskovost jedním z klíčových parametrů. Při práci se zákazníky je důležité mít přesná data o tom, který se zákazníků je nevýnosný, jakou část zdrojů takový zákazník spotřebovává a co je důvodem jeho nevýnosnosti, abychom mohli navrhnout vhodná nápravná opatření.

Výsledkem diplomové práce je diferenciacie zákazníků společnosti XPLAST do šesti skupin. V zájmu zlepšení úrovně služeb zákazníkům při minimalizaci celkových nákladů je třeba pro každou skupinu zákazníku navrhnout individuální obchodní strategii řízení vztahů se zákazníky. Konečná podoba vhodných strategií na základě výsledků této diplomové práce je především v kompetenci pracovníků obchodního oddělení, jež se zákazníky aktivně pracují, znají dobře specifika, požadavky a potenciál jednotlivých zákazníků. Dovolím si zde uvést některé možné strategie, návrhy a doporučení pro jednotlivé skupiny zákazníků. Věřím, že budou pro pracovníky obchodního oddělení společnosti XPLAST přínosem a inspirací.

Zákazníci s velkým podílem na tržbách a na příspěvku k zisku jsou přitažliví pro konkurenci, a tak jim musíme nabídnout určité výhody a přínosy, jež upevní naše obchodní vztahy. Můžeme jim poskytnout lisovací nástroj zdarma, dodávky JUST IN TIME a podporu pracovníka společnosti, jež má na starosti pouze VIP zákazníky. Velmi důležitá je zde osobnost pracovníka zodpovědného za VIP zákazníky, jeho odbornost, profesionalita a schopnost navázat a udržet se zákazníky osobní přátelské vztahy. V případě hrozící ztráty zákazníka z této skupiny, je třeba aktivovat všechny zdroje a rezervy a odchodu zákazníka zabránit, pokud neuspějeme a zákazník přesto odejde, přiznejme kajícíně svoji chybu a snažme se stát zákaznickovým alternativním dodavatelem. Strategie alternativního dodavatele nám umožní zůstat se zákazníkem v kontaktu, ztížit pozici dalšího konkurenta a čekat na pochybení nového konkurenčního dodavatele, jež nám možná umožní vrátit se na pozici hlavního dodavatele. Společnost XPLAST má v této skupině celkem osm zákazníků, jejich přehled včetně výše tržeb a celkového příspěvku na zisku viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 – Zákazníci s velkým podílem na tržbách a na příspěvku k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Podíl na příspěvku k zisku
10281	3 703 452,80	12 279 232,09	Velký	Kladný - Velký
10146	1 679 586,79	4 340 935,56	Velký	Kladný - Velký
10257	1 676 176,87	7 522 859,04	Velký	Kladný - Velký
10457/10026	1 202 081,63	5 327 383,36	Velký	Kladný - Velký
10129	1 000 274,36	6 240 977,32	Velký	Kladný - Velký
10363	906 553,52	4 532 767,46	Velký	Kladný - Velký
10268/69/383/24	816 072,21	12 502 318,32	Velký	Kladný - Velký
10303	772 479,24	3 280 666,90	Velký	Kladný - Velký
Celkem	11 756 677,41	56 027 140,05		

Zdroj: autor

Zákazníci s velkým podílem na tržbách, avšak s malým příspěvkem k zisku mají velký dopad na firemní náklady. Nemůžeme u nich zvolit nejsnadnější cestu a zvýšit jejich prodejní ceny, neboť riskujeme ztrátu velkého objemu tržeb z důvodu jejich odchodu ke konkurenci. Úspory musíme hledat uvnitř firmy, prioritou je zamezení plýtvání, optimalizace a zefektivnění všech výrobních, skladovacích, logistických i administrativních činností. Důležitá je také dobrá znalost konkurenčních prodejců, jejich kvality, komunikační strategie, agresivity a motivovanosti, jež nám umožní včas zabránit konkurenčním nájezdům na tuto atraktivní skupinu zákazníků. Společnost XPLAST má v této skupině celkem tři zákazníky, jejich přehled včetně výše tržeb a celkového příspěvku na zisku viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2 – Zákazníci s velkým podílem na tržbách a malým příspěvkem k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Podíl na příspěvku k zisku
10254	486 786,89	8 303 849,85	Velký	Kladný - Malý
10217	462 448,00	3 333 676,50	Velký	Kladný - Malý
10126	324 206,17	6 484 123,40	Velký	Kladný - Malý
Celkem	1 273 441,06	18 121 649,75		

Zdroj: autor

Malí zákazníci s velkým příspěvkem k zisku mají velký potenciál do budoucnosti a je nutné, aby se na ně obchodníci společnosti zaměřili a pokusili se od nich získat více podobně

ziskových projektů. Prioritou jsou pravidelné osobní návštěvy, dodávky kvalitních výrobků, dodržení termínu a ceny, servis bez diskusí, profesionální zákaznický servis a především osobní zájem a přístup. Pro budoucnost firmy je dobré mít v portfoliu více těchto zákazníků. Společnost XPLAST má v této skupině pouze jednoho zákazníka viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 – Zákazníci s malým podílem na tržbách a velkým příspěvkem k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Podíl na příspěvku k zisku
10139	967 457,40	1 107 718,35	Malý	Kladný - Velký
Celkem	967 457,40	1 107 718,35		

Zdroj: autor

Zákazníci s malým podílem na tržbách a s malým příspěvkem k zisku či dokonce se ztrátou jsou ve společnosti XPLAST nejpočetnější skupinou, jež je časově velmi náročná na obsluhu, z důvodu rozsáhlé administrativy, špatné výrobní kontinuity, produktivity a efektivity. Nemůžeme-li se jich vzdát, je nutné zahrnout všechny případné vícenáklady do kalkulace výrobků, omezit počet osobních návštěv, soustředit se na nejvyšší možnou standardizaci požadavků zákazníků a s pomocí jednoduchého poradenství zákazníky usměrňovat. Neziskoví zákazníci se těžko stanou v průběhu času ziskovější, pokud neovlivníme příjmy nebo strukturu vztahu a nesnížíme tak náklady na řízení vztahů. Společnost XPLAST má v této skupině celkem čtyřicet pět zákazníků, jejich přehled včetně výše tržeb a celkového příspěvku na zisku viz Tab. 4.4 a 4.5.

Tab. 4.4 – Zákazníci s malým podílem na tržbách a záporným příspěvkem k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Podíl na příspěvku k zisku
10020	-431,64	88 158,21	Malý	Záporný
10557	-910,82	352 412,76	Malý	Záporný
10534	-3 080,63	41 849,75	Malý	Záporný
10229	-3 783,38	24 367,50	Malý	Záporný
10445	-10 412,00	29 427,92	Malý	Záporný
10282	-15 195,21	195 889,59	Malý	Záporný
10089	-195 444,14	549 585,75	Malý	Záporný
Celkem	-229 257,82	1 281 691,48		

Zdroj: autor

Tab. 4.5 – Zákazníci s malým podílem na tržbách a na příspěvku k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Podíl na příspěvku k zisku
10385	670 043,28	1 686 223,73	Malý	Kladný - Malý
10017	593 567,50	2 108 003,68	Malý	Kladný - Malý
10243	471 076,76	1 101 914,58	Malý	Kladný - Malý
10294	322 944,60	1 133 775,27	Malý	Kladný - Malý
10586	264 045,00	915 944,75	Malý	Kladný - Malý
10443	204 354,90	1 762 057,36	Malý	Kladný - Malý
10512/10289	192 557,35	597 338,31	Malý	Kladný - Malý
10361	192 550,92	477 584,39	Malý	Kladný - Malý
10351	167 673,09	724 721,67	Malý	Kladný - Malý
10181	165 885,28	2 334 425,10	Malý	Kladný - Malý
10134	138 473,30	1 943 765,89	Malý	Kladný - Malý
10172	124 297,20	489 580,52	Malý	Kladný - Malý
10056	118 614,36	1 597 076,67	Malý	Kladný - Malý
10157	116 063,28	2 321 265,65	Malý	Kladný - Malý
10218	106 389,60	856 966,43	Malý	Kladný - Malý
10453	105 034,80	685 637,79	Malý	Kladný - Malý
10027	103 213,00	322 036,56	Malý	Kladný - Malý
10009	78 533,84	338 947,84	Malý	Kladný - Malý
10381	54 375,00	109 913,02	Malý	Kladný - Malý
10267	45 406,05	239 407,66	Malý	Kladný - Malý
10510	36 199,85	222 626,36	Malý	Kladný - Malý
10568	30 445,00	112 236,11	Malý	Kladný - Malý
10278/10240	26 320,05	1 437 350,57	Malý	Kladný - Malý
10019	23 806,54	281 248,50	Malý	Kladný - Malý
10206	23 445,62	261 699,35	Malý	Kladný - Malý
10391	22 866,44	1 019 957,86	Malý	Kladný - Malý
10149	20 113,10	227 893,40	Malý	Kladný - Malý
10315	19 350,00	74 593,48	Malý	Kladný - Malý
10449	18 285,63	124 956,75	Malý	Kladný - Malý
10330	16 939,80	351 800,64	Malý	Kladný - Malý
10008	12 727,80	127 625,10	Malý	Kladný - Malý
10532	9 210,96	51 380,43	Malý	Kladný - Malý
10541	4 185,43	107 364,72	Malý	Kladný - Malý
10103	3 091,84	1 119 754,52	Malý	Kladný - Malý
10500	2 546,30	6 620,79	Malý	Kladný - Malý
10007	1 173,00	59 403,88	Malý	Kladný - Malý
10006	593,50	33 189,95	Malý	Kladný - Malý
10556	337,16	2 945,88	Malý	Kladný - Malý
Celkem	4 506 737,13	27 369 235,16		

Zdroj: autor

Ztrátoví zákazníci s velkým podílem na tržbách jsou hlavní problémovou skupinou, pokud nedošlo při kalkulaci jejich prodejních cen k chybám, pak tito velcí zákazníci zneužívají existenční závislosti společnosti na jejich zakázkách, požadují vysokou úroveň dodavatelských služeb a vytvářejí tlak na ceny. Při jejich obsluze musí všechna oddělení společnosti XPLAST důsledně dodržovat náklady stanovené v kalkulacích. V případě, že společnost již vyčerpala všechny možnosti úspor nákladů z plýtvání, dosáhla zvýšení produktivity i optimalizace všech procesů, je jediným řešením zahájení jednání o navýšení prodejních cen. Pokud zákazník naše návrhy neakceptuje a obchodní oddělení nedokáže převést kritické zákazníky do skupiny ziskových, je nutné zvážit, zda nebude pro firmu výhodnější spolupráci s nimi ukončit. Troufám si tvrdit, že pokud je ztrátový zákazník spokojen se servisem poskytovaným dodavatelem a s kvalitou výrobku, zvýšení ceny akceptuje a ke konkurenci neodejde. Společnost XPLAST má v této skupině celkem čtyři zákazníky, jejich přehled včetně výše tržeb a celkového příspěvku na zisku viz Tab. 4.6.

Tab. 4.6 – Zákazníci s velkým podílem na tržbách a záporným příspěvkem k zisku

Číslo zákazníka	Celkový příspěvek k zisku v CZK	Tržby celkem v CZK	Podíl na tržbách	Podíl na příspěvku k zisku
10004	-86 920,87	6 982 344,14	Velký	Záporný
10182	-217 241,84	4 497 463,66	Velký	Záporný
10011	-250 675,36	10 701 319,40	Velký	Záporný
10002/10013	-2 401 349,22	31 378 073,70	Velký	Záporný
Celkem	-2 956 187,28	53 559 200,90		

Zdroj: autor

Pro všechny výše uvedené skupiny zákazníků lze také využít čtyři hlavní metody stálého rozvoje a zlepšování vztahů:

- vytvořit vztahy osobní důvěry s pomocí otevřené komunikace, speciálních akcí, společenských akcí a aktivit, pravidelných návštěv a sdílení vzájemných problémů,
- vytvořit vstupní bariéry pro konkurenci díky nízkým cenám, vynikajícím produktům, množstevním slevám, společným inovačním týmům a plánování,
- posílit výstupní bariéry pro zákazníka používáním konsignačních skladů, zapůjčováním zařízení, uzavíráním rámcových kontraktů, dohodami o zpětných rabatech a provizích,
- iniciovat projekty společného podnikání, ve formě spolupráce ve výzkumu, vývoji a ve společných obchodních podnicích, jež přispějí k dosažení cílů zákazníka.

4.1.2 Výroba

Z důvodu chybějícího skladového, plánovacího a výrobního modulu operačního systému je výroba EPP a EPS společnosti XPLAST plánována a organizována v excelovských tabulkách, což je při velikosti a rozmanitosti výrobního portfolia zcela nedostačující. Při analýze dat jsem zjistila, že výrobní náklady jsou nejvyšší v měsících, ve kterých je velký objem zakázek a výroba pracuje ve třech směnách. Paradoxně tak společnost dosahuje nejlepších ekonomických výsledků při nejnižší výrobě. V měsíci září se při měsíční inventuře spotřeby materiálu EPS a EPP odhalilo manko 2 000 000 českých korun. Manko materiálu bylo managementem společnosti zdůvodněno velkým množstvím neevidovaných zmetků a nadváhou vyrobených dílů. V dnešní době, kdy sílí tlak zákazníků na cenu a dodavatelé musejí hledat úspory ve všech svých procesech, je dle mého názoru výmluva na neevidované zmetky a nadváhu dílů absurdní a nepřijatelná, neboť žádný zákazník nebude platit plýtvání a neefektivitu dodavatele.

Dle dalších zjištění nejsou ve výrobě společnosti XPLAST dodržovány výrobní cykly, hmotnosti a balící předpisy kalkulované obchodním oddělením. Nedodržování parametrů nastavených v kalkulacích, způsobuje neplánované náklady a ztráty, jež nejsou zahrnuty v ceně výrobků, a o kterých není obchodní oddělení výrobou informováno, je neomluvitelné a může velkou měrou přispívat k negativnímu hospodářskému výsledku společnosti. Samozřejmě zde zcela selhává controlling, a to z důvodu neúplného operačního systému, ale i nekompetentního přístupu managementu společnosti. Prioritou je zprovoznění všech modulů operačního systému, jež umožní managementu společnosti realizovat důsledný měsíční controlling a na základě aktuálních a pravdivých dat odhalit pravé příčiny ztrát a navrhnout správná nápravná opatření.

Dle mého názoru je třeba nalézt odborníka na pozici technologa, jež bude dohlížet na dodržování parametrů nastavených v kalkulacích, pracovat na snížení procenta zmetkovitosti i času výrobních cyklů, realizovat potřebné opravy strojů a příslušenství nutných k zefektivnění celého výrobního procesu. Dalším návrhem je zavedení skladového hospodářství se skladovými výdejkami a příjemkami na sklad, ve kterém budou jednotlivá skladová místa řádně vymezená a označená. Dále doporučuji větší angažovanost pracovníka kvality přímo ve výrobě, neboť jen papírová shoda s požadavky ISO 9001:2000 není zárukou prvotřídní kvality, je nutné systematicky kontrolovat a školit zaměstnance výroby, aby odváděli kvalitní výkon a měli motivaci aktivně spolupracovat se směnovými mistry. V případě škod z nedbalosti na strojích a příslušenství navrhuji penalizaci zodpovědných zaměstnanců, ale na druhé straně musejí být adekvátně ohodnoceny i všechny mimořádné výkony zaměstnanců.

4.1.3 Management společnosti

Přestože mateřská firma každoročně na základě plánovaných nákladů stanovuje plán obratu, při jehož dosažení by společnost měla skončit v zisku, je i přes plnění plánovaného obratu společnost již čtvrtým rokem ve ztrátě. Hlavní problém vidím v chybějícím kalkulačním, skladovacím a výrobním modulu operačního systému. Využívání programu Excel je dostačující pokud se společnost zabývá výrobou úzkého sortimentu výrobků pro jednoho až deset zákazníků, ale v případě společnosti XPLAST, jež pro 61 aktivních zákazníků vyrábí 295 různých výrobků, je současný systém nevhodný. Důsledkem slabé administrativní podpory operačního systému je nepřesná evidence skutečných výrobních nákladů, což znemožňuje jejich srovnání s kalkulovanými náklady, a tak je zde vysoká pravděpodobnost, že skutečná výnosnost vyráběných výrobků neodpovídá kalkulacím. Dle mého názoru je prioritou investice 30 000 EUR do zavedení kalkulačního, výrobního a skladovacího modulu operačního systému, jež majitelům pomůže roztrždit jednotlivé náklady firmy a pracovat na jejich redukci.

Důsledek špatného hospodářského výsledku firmy během posledních let je také silící tlak vlastníků společnosti na obchodní oddělení. Na konci roku 2010 bylo majitelem firmy oznámeno, že pokud společnost XPLAST nedosáhne za rok 2011 zisku budou s konečnou platností ukončeny všechny aktivity obchodního oddělení v České republice a zůstane zde jen výroba EPP, která bude vyrábět pro zákazníky mateřských firem. Myslím si, že malá podpora a motivace ze strany vedení společnosti, každoroční zvyšování plánu prodeje, trh vzpamatovávající se z nedávné krize a nejednotná koncepce řízení obchodního týmu, je důvodem vysoké fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení zejména obchodníků, což má negativní dopad na zákazníky firmy. Tvzení majitelů společnosti, že příčinou špatných výsledků firmy je neefektivní práce obchodního oddělení, nepovažuji za pravdivé. Paretova analýza potvrdila, že obratová výkonnost zákazníků společnosti XPLAST je v souladu s Paretovým zákonem, což je důkazem toho, že se obchodní oddělení správně koncentruje na klíčové zákazníky, má s klíčovými zákazníky dobré vztahy, nemusí u nich bojovat o důvěru a šetří tak čas, energii i peníze. Zvyšování objemu zakázek nepomůže firmě ke kladnému hospodářskému výsledku dokud se nezastaví plýtvání ve výrobě a nedojde k přesné kontrole a evidenci výrobních nákladů. Pokud bude management firmy nadále přenášet vícenáklady neefektivní výroby na zákazníky přestane být společnost XPLAST cenově konkurenceschopná a ztratí většinu zákazníků. Je nezbytné s okamžitou platností zamezit plýtvání ve výrobě, aktivně pracovat na snižování procenta zmetkovitosti, optimalizovat výrobní procesy a rozvíjet vzdělávání a motivaci všech zaměstnanců.

5 Závěr

V teoretické části diplomové práce Analýza zákazníků jsem vysvětlila podstatu budování vztahů se zákazníky, přínosy a filozofii CRM i logistiky v marketingu. Dále jsem charakterizovala služby poskytované zákazníkům, jejich členění, hlavní ukazatele jejich úrovně a náklady na jejich poskytování. Podrobně jsem popsala jednotlivé přístupy ke kalkulacím nákladů, typy kalkulací, členění nákladů, důležité veličiny a vzorce z teorie nákladů. Na závěr teoretické části jsem popsala analýzu zákazníků s pomocí Paretovy analýzy a diagramu, jež je základem pro diferenciaci zákazníků do skupin při minimalizaci celkových nákladů na služby poskytované zákazníkům.

V praktické části diplomové práce jsem představila analyzovanou společnost a poté jsem provedla analýzu jejich zákazníků metodou Paretovy analýzy podle podílu na celkových tržbách a příspěvku k zisku. Na základě výsledků analýzy jsem zákazníky rozdělila do skupin a navrhla možné strategie přístupu k jednotlivým skupinám. Data o kalkulované ziskovosti jednotlivých zákazníků jsem musela vytřídit z excelovských kalkulačního formulářů jednotlivých produktů a rentabilitu jednotlivých výrobků vypočítat s pomocí vzorce pro relativní příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku. Při analýze dat pro diplomovou práci jsem odhalila, že 18 % zákazníků s velkým podílem tržeb je ztrátových, že z důvodu chybějícího kalkulačního modulu operačního systému nemají pracovníci obchodního oddělení přehled o ziskovosti jednotlivých zákazníků a z důvodu chybějícího výrobního modulu operačního systému také nemohou ověřit zda skutečné výrobní náklady odpovídají kalkulovaným nákladům. Musím zdůraznit, že nedostatky nejsou pouze v práci obchodního oddělení, jež nepracuje se ztrátovými zákazníky na zvýšení prodejní cen, ale také ve výrobě, kde dochází k plýtvání a zbytečným vícenákladům za zmetky, prostoje a škody na výrobním zařízení i příslušenství. Další velký problém vidím, v neúplném operačním systému, evidenci nákladů, skladovém hospodářství a neexistenci controllingu ze strany managementu a majitelů společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zjištění výnosovosti jednotlivých zákazníků a s pomocí Paretovy analýzy jejich následné rozdělení do skupin, jež je základem pro správnou identifikaci, vybudování, udržování a zlepšování, a pokud to bude nezbytné, i ekonomicky včasného ukončení vztahů se zákazníky. Cíl diplomové práce jsem splnila a všech 61 zákazníků analyzované společnosti jsem roztrídila do příslušných skupin, pro každou skupinu jsem navrhla možnou obchodní strategii, jež přinese zlepšení celého procesu řízení vztahů se zákazníky, maximalizuje spokojenost a loajalitu zákazníků, sníží náklady na služby

zákazníkům a v důsledku toho i zvýšit ziskovost společnosti. Veškeré výsledky diplomové práce i s návrhy a doporučeními jsem předala analyzované společnosti. Doufám, že závěry diplomové práce budou nejen podkladem pro efektivnější práci customer servis managementu a obchodních zástupců, ale také napomůžou managementu firmy odhalit a vyřešit pravé příčiny záporného hospodářského výsledku společnosti.

Na konci února 2011 oznámili majitelé společnosti, že závěry a zjištění mé diplomové práce byly natolik závažné, že schválili investici 30 000 EUR do zavedení kalkulačního, výrobního a skladovacího modulu operačního systému a vyhlásili výběrové řízení na pozici výrobního technologa, jež bude mít na starosti zefektivnění výroby, snížení zmetkovitosti a důslednou kontrolu výrobních nákladů. Věřím, že realizace nápravných opatření dokáže zvrátit negativní trend posledních let a majitelé tak nebudou nuceni ukončit činnost dceřiné společnosti XPLAST v České republice.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] BAZALA, J. a kolektiv. *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Verlag Dashöfer, 2003. ISBN 80-86229-71-8.
- [2] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 165 s. ISBN 80-7261-007-4.
- [4] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [5] HORÁKOVÁ, H.; KUBÁT, J. *Řízení zásob – logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [6] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [7] MACUROVÁ, P.; KLABUSAYOVÁ, N. *Praktikum z logistického managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2002. 229 s. ISBN 80-248-0104-3.
- [8] MACUROVÁ, P. *Logistika II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2010. 120 s. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [9] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [10] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [11] ANDERSON, K.; KERR, C. *Customer Relationship Management*. 1st ed. New York, USA: The McGraw-Hill Companies, 2002. 165 s. ISBN 0-07-137954-1.

Elektronické publikace:

- [11] http://www.eamos.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/10/met102.html

Ostatní zdroje:

- [13] Interní materiály společnosti XPLAST

Seznam zkratek

ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
CRM	Customer Relationship Management, Řízení vztahů se zákazníky
CF	Cash flow, peněžní tok
CZK	Czech crown, česká koruna
EBIT	Earnings before Interest and Taxes , hospodářský výsledek/zisk před úrokovými náklady a daněmi
EPP	expandovaný polypropylen
EPS	expandovaný polystyren
IS	Information systém, informační systém
ICT	Information and communication Technologies, informační a komunikační technologie
Kč	česká koruna
Ks	kus
R&D	Research and development, Výzkum a vývoj

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Lenka Otáhalová Richtárová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sídliště Pod Lesem 6, 742 35 Odry

Přílohy

- Příloha č. 1 Přehled tržeb zákazníků za rok 2009 a 2010
- Příloha č. 2 Paretova analýza a diagram zákazníků podle podílu na celkových tržbách
- Příloha č. 3 Přehled výrobků jednotlivých zákazníků za období 2009 a 2010
- Příloha č. 4 Přehled příspěvků zákazníků k zisku za rok 2009 a 2010
- Příloha č. 5 Paretova analýza a diagram zákazníků podle podílu na celkovém příspěvku k zisku
- Příloha č. 6 Zařazení zákazníků do skupin podle výsledků analýzy
- Příloha č. 7 Kalkulační formulář

Resumé

Hlavním tématem mé diplomové práce je analýza zákazníků. Cílem mojí práce je zjištění výnosovosti jednotlivých zákazníků a s pomocí Paretovy analýzy jejich následné rozdělení do skupin. Všech 66 zákazníků analyzované společnosti jsem podle výše podílu na obratu a na zisku roztřídila do příslušných skupin a pro každou skupinu jsem navrhla nejefektivnější individuální obchodní strategii, jež přinese zlepšení celého procesu řízení vztahů se zákazníky, maximalizuje spokojenost a loajalitu zákazníků, sníží náklady na služby zákazníkům a v důsledku toho i zvýšit ziskovost společnosti.

Výsledkem mé analýzy je zjištění, že nedostatky nejsou pouze v řízení vztahů se zákazníky a v práci obchodního oddělení, ale také ve výrobě, kde dochází k plýtvání a zbytečným více nákladům za zmetky, prostoje a škody na výrobním zařízení i příslušenství, což může být hlavní příčina záporného hospodářského výsledku společnosti. Další problémy jsou v neúplném operačním systému, evidenci nákladů, skladovém hospodářství a nedostatečnému controllingu ze strany managementu společnosti. Veškeré výsledky moji diplomové práce i s mými návrhy a doporučeními byly předány managementu a majitelům analyzované společnosti.

Resume

The main subject of my diploma thesis is a customer analysis. The purpose of my diploma thesis is to determine the customers' profitability and after that with the help of Pareto analysis to classify company's customers. I classified all 66 of company's customers according their amount of turn-over and profit sharing and for each individual I have suggested the most effective business strategy, that will improve the performance of customer relationship management, heighten customer satisfaction and loyalty, reduce customer service costs and consequently increase the profitability of company.

Based on my analysis I came to a conclusion that deficiencies are not caused just by performance of CMR and sales department but even the production department is responsible for them. I found out that there are big wastage, extra scrap costs, idle time, break-down of machineries and equipments in production, which could be the main reason of company's negative operating result. Further problems are the company's IS, the cost finding, the inventory management and the insufficient controlling conducted by management. I gave all my results, proposals, do's and don'ts to the board management.